

Universidad del Bío-Bío  
Facultad de Ingeniería  
Departamento de Ingeniería Industrial

Profesora Guía:  
Claudia Bañados Castro



“PROPUESTA DE PLANIFICACION ESTRATEGICA Y CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA LA EMPRESA “ASESORÍAS Y GESTIÓN EN  
ACTIVIDADES DEPORTIVAS THOMAS ESCANDON VARGAS” (GEDEB)

“STRATEGIC PLANNING AND BALANCED SCORECARD PROPOSAL FOR  
THE COMPANY “ASESORÍAS Y GESTIÓN EN ACTIVIDADES DEPORTIVAS  
THOMAS ESCANDON VARGAS” (GEDEB)

Trabajo de Titulación en conformidad a los requisitos para obtener el  
título de Ingeniero Civil Industrial

CONCEPCIÓN, AGOSTO 2023

ALVARO IGNACIO TUDELA LEAL

**Dedicatoria**

*A mis padres y hermanos.*

*A esos amigos que siempre estuvieron.*

*Gracias por creer en mí.*

## **Agradecimientos**

*A mis padres y hermanos por ser un soporte en este largo proceso y permitirme la oportunidad de obtener un título universitario.*

*A esos amigos que están en las buenas y malas, sin nombrarlos saben quiénes son.*

*A GEDEB por abrirme las puertas, brindarme trabajo y el apoyo necesario para desarrollar este proyecto de título.*

*A mi profesora guía Claudia por su tiempo y apoyo.*

*A todo el personal de la universidad por la ayuda que dan a cada uno de los estudiantes en toda su etapa universitaria.*

## INDICE DE CONTENIDO

<b>CAPÍTULO I: ANTECEDENTES GENERALES .....</b>	<b>8</b>
1.1 ORIGEN DEL TEMA.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	9
1.3 OBJETIVOS.....	10
1.3.1 <i>Objetivo General</i> .....	10
1.3.2 <i>Objetivo Específico</i> .....	10
1.4 ALCANCES.....	11
<b>CAPITULO II: ANTECEDENTES GENERALES DE GEDEB. ....</b>	<b>12</b>
2.1 DATOS GENERALES.....	12
2.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	12
2.3 SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL.....	13
2.3.1 <i>Misión</i> .....	14
2.3.2 <i>Visión</i> .....	14
2.4 DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	14
2.5 ÁREAS DE NEGOCIOS .....	15
2.6 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO .....	17
<b>CAPITULO III: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>18</b>
3.1 ESTRATEGIA .....	18
3.2 PLANIFICACIÓN .....	19
3.3 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	19
3.4 COMPONENTES CLAVES DE UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA .....	22
3.4.1 <i>Misión</i> .....	22
3.4.2 <i>Visión</i> .....	23
3.4.3 <i>Valores</i> .....	24
3.4.4 <i>Objetivos</i> .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.5 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	24
3.5.1 <i>Análisis externo</i> .....	25
3.5.1.1 Diagnóstico PESTEL.....	25
3.5.2 <i>Análisis FODA</i> .....	26
3.5.3 <i>Análisis Interno</i> .....	27
3.6 CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	29
3.6.1 <i>Mapa Estratégico</i> .....	30

3.6.2	<i>Indicadores de Gestión</i> .....	32
<b>CAPITULO IV: DESARROLLO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>		<b>34</b>
4.1	REFORMULACIÓN DE COMPONENTES CLAVES. ....	34
4.1.1	<i>Reformulación de misión</i> .....	34
4.1.2	<i>Reformulación de visión</i> .....	35
4.1.3	<i>Definición de valores</i> .....	35
4.2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	36
4.2.1	<i>Análisis externo</i> .....	37
4.2.1.1	Diagnóstico PESTEL.....	37
4.2.1.1.1	Político.....	37
4.2.1.1.2	Económico .....	38
4.2.1.1.3	Sociocultural .....	39
4.2.1.1.4	Tecnológico.....	39
4.2.1.1.5	Ecológico.....	40
4.2.1.1.6	Legal.....	40
4.2.2	<i>Análisis FODA</i> .....	41
4.2.2.1	Factores externos .....	41
4.2.2.1.1	Oportunidades.....	41
4.2.2.1.2	Amenazas .....	45
4.2.3	<i>Análisis interno</i> .....	46
4.2.3.1	Fortalezas.....	46
4.2.3.2	Debilidades .....	48
4.2.4	<i>Matriz FODA</i> .....	50
4.2.5	<i>Definición de objetivos estratégicos</i> .....	50
4.2.5.1	Perspectiva financiera.....	51
4.2.5.2	Perspectiva del cliente .....	52
4.2.5.3	Perspectiva del proceso interno .....	53
4.2.5.4	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento .....	55
4.2.6	<i>Formulación de estrategias</i> .....	56
4.3	DISEÑO DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	60
4.3.1	<i>Mapa Estratégico</i> .....	60
4.3.2	<i>Indicadores Estratégicos</i> .....	60
4.3.2.1	Perspectiva Financiera .....	61
4.3.2.2	Perspectiva del cliente .....	63
4.3.2.3	Perspectiva del proceso interno .....	65
4.3.2.4	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento .....	67

4.3.3	Definición de metas.....	70
4.3.3.1	Perspectiva financiera.....	70
4.3.3.2	Perspectiva del cliente.....	71
4.3.3.3	Perspectiva del proceso interno.....	71
4.3.3.4	Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	72
4.3.4	Propuesta de Cuadro de Mando Integral.....	75
<b>CAPITULO V: RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....</b>		<b>78</b>
5.1	RECOMENDACIONES.....	78
5.2	CONCLUSIONES.....	79
<b>CAPITULO VI: BIBLIOGRAFÍA .....</b>		<b>81</b>
<b>CAPITULO VII: ANEXOS.....</b>		<b>84</b>

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1:	Matriz FODA Gedeb.....	50
Tabla 2:	Matriz FODA con estrategias.....	59
Tabla 3:	Indicador estratégico 1.....	61
Tabla 4:	Indicador estratégico 2.....	62
Tabla 5:	Indicador estratégico 3.....	63
Tabla 6:	Indicador estratégico 5.....	65
Tabla 7:	Indicador estratégico 6.....	66
Tabla 8:	Indicador estratégico 7.....	67
Tabla 9:	Indicador estratégico 8.....	68
Tabla 10:	Resumen de objetivos estratégicos e indicadores.....	69
Tabla 11:	Metas indicadores perspectiva financiera.....	70
Tabla 12:	Metas indicadores perspectiva del cliente.....	71
Tabla 13:	Metas indicadores perspectiva del proceso interno.....	72
Tabla 14:	Metas indicadores perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	73
Tabla 15:	Metas con rangos de variación.....	74
Tabla 16:	Propuesta de Cuadro de Mando Integral para GEDEB.....	76
Tabla 17 :	Estrategias asociadas a objetivos estratégicos.....	77

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Estructura organizacional GEDEB .....	13
Ilustración 2 "Modelo del proceso de Administración Estratégica .....	21
Ilustración 3: Matriz FODA.....	28
Ilustración 4: Mapa estratégico.....	31
Ilustración 5: Perspectiva financiera GEDEB .....	52
Ilustración 6: Perspectiva del cliente GEDEB.....	53
Ilustración 7: Perspectiva del proceso interno GEDEB .....	54
Ilustración 8: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento GEDEB .....	56
Ilustración 9: Mapa estratégico GEDEB .....	60

## INDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Taller misión GEDEB.....	84
Anexo 2: Taller misión GEDEB.....	85
Anexo 3: Ejemplo de resumen mensual de partidos .....	86
Anexo 4: Sistema automático de designaciones arbitrales .....	87
Anexo 5: Ejemplo de sistema de gestión.....	88
Anexo 6: Ejemplo de planilla de evaluación .....	89
Anexo 7: Resultado planilla evaluación .....	90

## **CAPÍTULO I: Antecedentes Generales**

### ***1.1 Origen del tema***

Desde la aparición del deporte, la competencia entre quienes realizan cada disciplina se ha desarrollado de manera tan natural como las habilidades de estos. A su vez, y por la necesidad del ser humano de buscar entretención y un beneficio, ya sea económico o de otra índole, la organización de competencias deportivas viene casi de la mano a la práctica.

El básquetbol en Chile se ha desarrollado durante 105 años, donde actualmente existen desde competencias escolares, competencias de clubes, ligas federadas y liga profesional, ya sea tanto de categorías femeninas como masculinas.

Las ansias de competir de los clubes, niños con entusiasmo por jugar, entrenadores que desean que sus pupilos demuestren lo aprendido y directivos, muchas veces los mismos apoderados, gestionan partidos y torneos con el fin global de desarrollar el básquetbol local y a largo plazo, nacional.

## **1.2 Justificación**

La gestión actual de las competencias de básquetbol en las principales ciudades de Chile, incluidos Concepción y sus alrededores, funciona de forma similar. La asociación de clubes por cercanía o por algún origen común, como también la asociación de instituciones universitarias, matrices o escolares, lleva a crear directivas que sean capaces de representar a la gran mayoría de los equipos y velar por el desarrollo de una sana competencia, generalmente, para proyectar a sus equipos locales a competencias de carácter nacional.

Los directorios a cargo de estos equipos, muchas veces gestionan torneos con la mejor intención pero sin el conocimiento de la logística que se requiere para eventos de alta convocatoria, por ejemplo, algunos de los factores más relevantes a considerar son el día, el lugar, el recinto deportivo, que los equipos participantes no tengan un conflicto de horario con otra competencia, entre otros factores no menores que muchas veces no son considerados por los ojos de personas que cuentan con ansias de jugar y competir, pero no con la experiencia de todo lo que conlleva una gestión óptima y eficiente de recursos.

Por consiguiente, los factores mencionados hacen visible la necesidad de que los directorios externalicen el servicio, estableciendo acuerdos formales e informales con individuos y/o empresas.

La necesidad de unificar y profesionalizar la gestión de eventos deportivos ligados al básquetbol, permite de manera natural la aparición en el mercado de la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandon Vargas*. Esta empresa se crea con la finalidad de optimizar la gestión de recursos, al contar con recurso humano capacitado en cada área requerida para gestionar y asesorar a quien lo requiera para lograr un desarrollo deportivo, y profesionalizar desde la base, el básquetbol local, regional y por qué no, nacional.

### **1.3 Objetivos**

#### *1.3.1 Objetivo General*

- Diseñar una propuesta de planificación estratégica para la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas (GEDEB)*, con un horizonte de planificación de dos años, utilizando herramientas de análisis estratégico y diseño de un cuadro de mando integral, con la finalidad de mejorar la gestión interna, y alcanzar los objetivos de la organización.

#### *1.3.2 Objetivo Específico*

- Definir una misión, visión, valores y objetivos para la empresa, con la finalidad de establecer la dirección que tendrán las estrategias a desarrollar.
- Realizar un análisis estratégico (interno y externo) de la empresa, para conocer la situación actual e identificar factores críticos.
- Formular las estrategias que se adecuen a la empresa, de acuerdo a los objetivos estratégicos establecidos, y de las herramientas de análisis utilizadas.
- Diseñar un cuadro de mando integral en base a las perspectivas que lo definen (finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), a través del mapa estratégico e indicadores, para facilitar el seguimiento y control de la planificación estratégica.

#### **1.4 Alcances**

Este proyecto se llevó a cabo aproximadamente entre los meses de diciembre de 2022 y julio de 2023.

Las limitaciones de este proyecto consideran el diseño de un plan estratégico y un cuadro de mando integral para la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas*. La implementación dentro de la misma queda bajo responsabilidad de la dirección de la empresa.

## **CAPITULO II: Antecedentes Generales de GEDEB.**

Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas, en adelante GEDEB, es una empresa creada el año 2013, se crea con el propósito de optimizar la gestión de recursos en la gestión deportiva de básquetbol. Recursos que pueden ser técnicos, como lo son los árbitros, oficiales de mesa de control y cualquier otro requerimiento humano necesario en un partido o torneo de básquetbol; como también recursos económicos y de tiempo, siempre limitados cuando se trata de organización de eventos.

### **2.1 Datos Generales**

Razón Social: *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas.*

Rut: 76.765.428-6

Información de actividades:

- *Promoción y organización de competencias deportivas.*
- *Otras actividades deportivas N.C.P.*

### **2.2 Estructura Organizacional**

Actualmente GEDEB cuenta con una estructura a nivel nacional, que se compone directivamente por un director general, director técnico, director administrativo. Y el área operativa de la empresa la componen árbitros y oficiales de mesa de control, en adelante colaboradores.

GEDEB cuenta con un total de 160 colaboradores entre Santiago y Concepción, siendo 90 árbitros y 70 oficiales de mesa de control. Según su categorización interna, 30 de ellos tienen una categoría A, 90 tienen una categoría B y 40 tienen categoría C.

La estructura organizacional gráficamente se puede apreciar en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Estructura organizacional GEDEB



Fuente: Elaboración Propia

### 2.3 Situación estratégica actual

La empresa cuenta con algunos componentes definidos de un plan estratégico, como lo son la misión y visión. Las cuales fueron desarrolladas el año 2018, enfocadas en el mercado objetivo a esa fecha, cuando solo realizaba funciones en la Región Metropolitana (RM).

Pese a lo anterior, no posee un plan estratégico definido, y con todos los componentes necesario para asegurar su efectividad, como objetivos, estrategias y valores.

La misión y visión actual de la empresa, se mencionan a continuación.

### **2.3.1 Misión**

“Somos una organización que ofrece distintos servicios a la comunidad del baloncesto a nivel nacional proporcionando la mejor experiencia a nuestros clientes a través de la excelencia, compromiso y respeto utilizando herramientas actualizadas y contando con el mejor capital humano”.

### **2.3.2 Visión**

“Ser reconocidos en el básquetbol nacional como una organización capaz de responder íntegramente las expectativas de sus clientes, basándose en estándares de calidad, aspirando a tener un crecimiento continuo y destacándose por contribuir positivamente al básquetbol chileno”.

## **2.4 Descripción de cargos.**

Para que la empresa sea capaz de llevar a cabo sus operaciones en cualquier lugar donde sean requeridas, las distintas partes de la empresa deben funcionar de manera conjunta, los cargos, ya formalizados, se nombran y describen a continuación.

- Director General

El director general, actualmente cumple la función administrativa en la región metropolitana, siendo el encargado de coordinar actividades, cotizaciones y nominaciones del personal técnico para cada uno de los partidos. También debe generar los resúmenes de la región, y analizar los resultados de la región del Biobío. Además, debe autorizar los pagos de los colaboradores.

- Director Administrativo

El director administrativo, es el encargado de la coordinación de actividades, cotizaciones y gestiones necesarias para el funcionamiento correcto de la empresa en

la región. Además, es el encargado de realizar pagos a colaboradores a nivel nacional, revisar las finanzas de la empresa, analizar el comportamiento de ambas regiones, y generar resúmenes para la dirección general.

- Director Técnico

El director técnico actualmente es un árbitro con certificación internacional, encargado de realizar reuniones y actividades para mantener actualizado, capacitado y preparado según el reglamento de básquetbol FIBA, al personal técnico que se desenvuelve en las canchas controladas por GEDEB.

- Árbitro

El árbitro es un tipo colaborador, encargado dentro de la cancha de que el partido se desarrolle de la mejor forma, acorde al actual reglamento, con el menor número de detenciones posibles, y que los jugadores no salgan dañados.

- Oficial de mesa de control

Los oficiales de mesa de control son un tipo de colaborador, encargados de registrar en un acta todo lo que ocurra dentro de la cancha, además de controlar los tiempos en un partido.

## **2.5 Áreas de negocios**

GEDEB cuenta con dos áreas de negocios principales, las cuales pueden ir relacionadas para ofrecer un servicio completo, pero que se pueden desarrollar sin problema de manera separada. Ambas se nombran y describen a continuación.

- *Gestión técnica de recurso humano para eventos deportivos de básquetbol*

GEDEB cuenta con colaboradores especializados en cada área para realizar el correcto desarrollo de cualquier tipo de partido de básquetbol, ya sea desde un juego de categorías menores, entre los 5 y 17 años, hasta un partido de liga profesional adulta de cualquier género. Estos colaboradores se dividen por el tipo de función, entre ellos son: Oficial de mesa de control y árbitro.

Además, dispone de personal encargado para la capacitación constante de los colaboradores en sus respectivas áreas, para así entregar cada día y en cada partido, un servicio de calidad, que sea diferenciador frente a la competencia; siendo la única institución en Chile que cuenta con al menos una persona en cada área con certificación internacional.

Los valores actuales por partido se encuentran en el rango entre \$39.900 a \$74.900, dependiendo de la cantidad de árbitros y oficiales requeridos, además del nivel técnico de la competencia. Para un partido de básquetbol oficial, se puede requerir de dos a tres oficiales de mesa de control, como también de dos a tres árbitros.

- *Gestión de torneos a través de plataformas digitales.*

GEDEB se presenta como la única empresa de gestión deportiva en básquetbol a nivel nacional que es capaz de entregar un servicio con plataformas digitales en un 100%. Ofreciendo un respaldo digital a toda la competencia, para que pueda tener seguimiento de las estadísticas, marcador y otros indicadores importantes totalmente en vivo, para cada persona interesada mediante su propio celular a través de una app.

Además, es capaz de llevar la administración de un torneo, ya sea en formato digital o análogo, para competencias de duración de días o meses, encargándose de la calendarización de los partidos, coordinación de gimnasios, equipos, horarios, personal técnico, y todo lo necesario para el correcto desarrollo de esta.

A la fecha de este estudio, Gedeb controla alrededor de 40 torneos, lo que significa cerca de 8.000 partidos al año entre Santiago y Concepción, el 60% de los torneos se

realizan en plataformas digitales. Gedeb cuenta con 12 clientes fijos en Santiago y 5 en Concepción. De los cuales, 8 de ellos son clientes de gestión completa de torneo.

## **2.6 Justificación del estudio**

La empresa GEDEB, fundada el año 2013, presenta actualmente una estructura interna con cargos establecidos y no mantiene deuda con sus colaboradores, pero el entorno en el que se encuentra, le exige a la empresa definir un plan estratégico organizado y actualizado.

El presente plan está justificado en la necesidad de la empresa en implementar mejoras constantes que permitan el desarrollo y crecimiento de la organización.

La planificación a desarrollar le permitirá a la empresa definir objetivos, estrategias, misión, visión y valores para un periodo de dos años. También, se desarrollará un cuadro de mando integral, que servirá de apoyo para el entendimiento y control del estado de los indicadores por parte de la empresa, para contribuir al alcance de metas.

## **CAPITULO III: Marco Teórico**

### **3.1 Estrategia**

Este concepto era usado desde la época donde generales griegos definían patrones de acción para responder frente a los movimientos del enemigo. Es un concepto muy antiguo y que, sin conocer su origen, se utiliza en el ámbito militar, directivo, marketing entre otros, pero manteniendo la base principal de conceptos de planeación como de toma de decisiones.

Desde el punto de vista empresarial, distintos autores definen este concepto de la siguiente forma:

Münch (2010) indica que las estrategias son alternativas que muestran los recursos necesarios a emplear por los directivos para alcanzar los objetivos propuestos de la mejor manera posible.

Wheelen & Hunger (2007) añade la misión de la compañía como parte importante de las estrategias a definir. “la estrategia de una corporación es un plan maestro integral que establece la manera en que logrará su misión y objetivos. Maximiza la ventaja competitiva y minimiza la desventaja competitiva”.

Johnson, Scholes y Whittington (2006) añaden el entorno como parte importante en la definición de estrategia, “Estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas”.

En resumen, la estrategia busca el logro de objetivos mediante la toma de acciones considerando el entorno, que puede influir en el desempeño o ventaja competitiva de una organización.

### **3.2 Planificación**

La planificación es el cumplimiento de objetivos, por medio de planes definidos con anterioridad. En muchas ocasiones se utilizan herramientas para cumplir de manera correcta en tiempo y forma los planes desarrollados.

Münch (2010) define que “la planeación es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito”

Serrano (2008) agrega que “la planificación consistirá en analizar las diversas tareas que configuran la totalidad de un proyecto y establecer anticipadamente las relaciones lógicas que deben regir entre ellas”.

A modo de resumen, una planificación adecuada incluye planes que permitan cumplir objetivos, pero que incluyan planes alternativos en caso de eventos adversos que afecten el curso normal de la planificación.

### **3.3 Planificación Estratégica**

Las organizaciones, para alcanzar metas establecidas, utilizan herramientas de gestión para definir el camino necesario que permitirá concretarlas, considerando posibles cambios y variables que el entorno puede imponer.

Planificación estratégica o administración estratégica, tiene como definición el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones tomadas para que una organización logre sus objetivos propuestos, considerando para esto la administración, contabilidad y finanzas, producción y operaciones, investigación y desarrollo, marketing, y tecnologías de información, con el fin de alcanzar el éxito en la organización. (David, 2013)

Con un enfoque gerencial, Ipinza (2008) señala la planificación estratégica como un proceso que “es un conjunto y secuencia de actividades que desarrolla una

organización para alcanzar la visión establecida, ayudándola a proyectarse al futuro. Para ello utiliza como insumos los análisis externos e internos (situaciones presentes), con el fin de obtener como resultado la formulación de las estrategias deseadas, que son los medios que encaminarán a la organización en la dirección de largo plazo, determinada como objetivos estratégicos”.

El concepto nace en 1950, donde es utilizada por muchas organizaciones hasta hoy en día. A principios de los años 80, su uso sufre una caída ya que se pensaba que, al usarla, sería la solución a todo tipo de problemas, en vez de ser un plan de manejo para solucionar estos y poder ser competitivo.

La disposición y orden de las etapas para elaborar una planificación estratégica puede variar según el autor, y la perspectiva por la que se aborde el análisis. La estructura propuesta por Münch (2010) establece una serie de etapas donde la directiva define el rumbo que tomará la organización. Luego divide la planificación en tres etapas: primero, se realiza un análisis del entorno (interno y externo); segundo, se realiza la formulación estratégica que incluye visión, misión, filosofía, estrategias, objetivos, programas, planes y presupuesto; y en tercer lugar está la implementación de la estrategia.

De una manera más compacta, David (2013) propone la planificación estratégica como un proceso que consta de tres etapas, mencionadas anteriormente y que serán descritas a continuación.

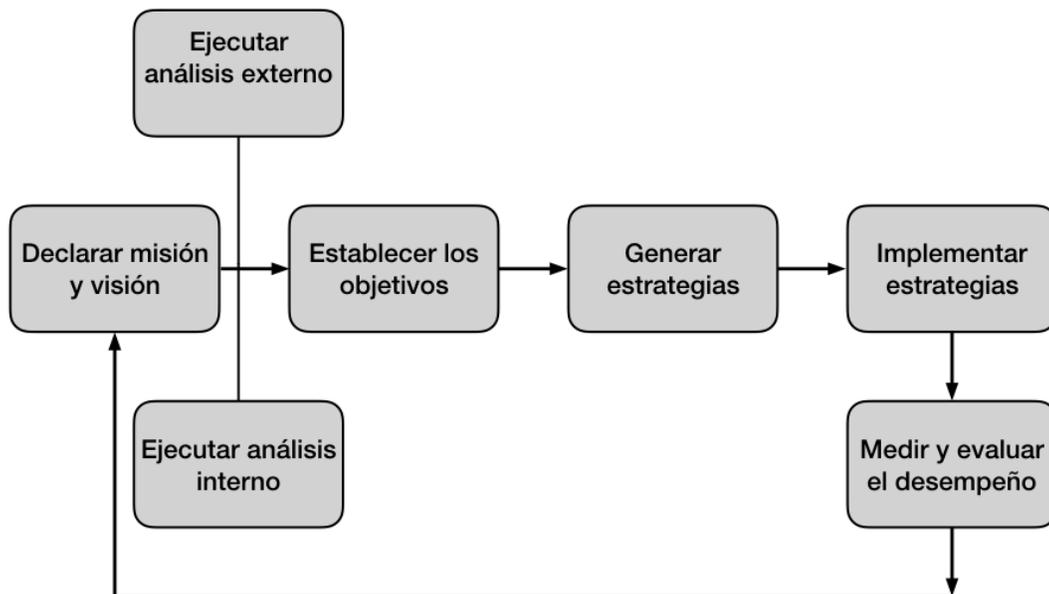
La primera es la etapa de formulación de estrategias, que se refiere a crear una misión y una visión para la organización, como también el realizar un análisis tanto interno como externo, describiendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para así elaborar objetivos y definir estrategias que permitan alcanzar dichos objetivos, para así lograr una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Luego, en segundo lugar, está la etapa de implementación de la estrategia, en esta etapa es totalmente necesario el compromiso y la participación de todos quienes participan en la organización para aumentar las posibilidades de éxito y disminuir el riesgo de fracaso de la planificación.

Finalmente, la tercera etapa en el proceso de planificación estratégica es la evaluación, donde se realiza una medición de las estrategias formuladas y su implementación, para determinar si han funcionado de manera óptima o si es que deben ser reformuladas para poder alcanzar las metas establecidas.

La siguiente Ilustración 2 grafica el modelo propuesto por David (2013).

Ilustración 2 "Modelo del proceso de Administración Estratégica"



Fuente: Elaboración Propia en base a (David, 2013)

Los autores mencionados plantean estructuras de planificación estratégica que tienen diferencias importantes. La propuesta de Münch (2010) no considera la evaluación y control de las estrategias implementadas, retroalimentación importante para la organización, que puede realizar cambios o mejoras en los procedimientos aplicados.

“La evaluación y control es un proceso en el que se supervisan las actividades corporativas y los resultados del desempeño de tal manera que el rendimiento real se compare con el rendimiento deseado” (Wheelen & Hunger, 2007)

Pese a que Wheelen & Hunger (2007), como David (2013) indican que es importante la evaluación de estrategias, este último recalca que “Enfatizar demasiado la

evaluación de estrategias puede ser costoso y contraproducente. ¡A nadie le gusta ser estrictamente evaluado! La evaluación adecuada y oportuna es la base para una evaluación efectiva de las estrategias”.

### **3.4 Componentes claves de una planificación estratégica**

“La planificación estratégica comprende una serie de elementos que, definidos en la alta dirección, sirven como base para elaborar planes estratégicos y operacionales” (Münch, 2010).

Comenzando por la misión y visión de una organización, muestran al público la identidad de ésta, buscando generar un mayor conocimiento a la comunidad sobre los intereses de la organización y así generar un mayor acercamiento. Generalmente se pueden encontrar en las páginas web o en las propias instalaciones de la organización.

#### **3.4.1 Misión**

Como indica David (2013), “la misión es la razón de ser de una empresa, la cual es esencial definir los objetivos y estrategias, trazando el rumbo de las operaciones y el porqué de las decisiones”.

Describe los valores y prioridades de la empresa, haciendo un recordatorio para los empleados del porqué de la existencia de la organización.

Una misión empresarial efectiva debe responder a las siguientes preguntas clave: ¿Quiénes somos?, ¿Por qué la empresa hace lo que hace?, ¿Qué hacemos como empresa?, ¿Quiénes son nuestros clientes?

“La misión de la organización es la base de sus prioridades, estrategias, planes y asignación de tareas. Es el punto de partida para el diseño del trabajo gerencial y, sobre todo, para el diseño de las estructuras gerenciales” (David, 2013)

También, se considera que, para que una misión sea eficaz, debe incluir los siguientes componentes esenciales:

- **Clientes** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- **Productos y servicios** ¿Cuáles son los productos y servicios más importantes de la empresa?
- **Mercados** ¿En dónde compite la empresa geográficamente?
- **Tecnología** ¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad** ¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la solidez financiera?
- **Filosofía** ¿Cuáles son las creencias básicas, los valores, las aspiraciones y las prioridades éticas de la empresa?
- **Concepto que tiene la empresa de sí misma** ¿Cuál es su cualidad distintiva o su mayor ventaja competitiva?
- **Preocupación por su imagen pública** ¿La empresa sabe responder a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- **Preocupación por los empleados** ¿Los empleados son valiosos para la empresa?

#### 3.4.2 Visión

Según Münch (2010), “la visión es una mirada hacia el futuro de la organización, una guía para la dirección, planeando retos, estimulando la creatividad y coordinando esfuerzos”.

Ipinza (2008) por su parte, dice que “la visión es el primero paso en la administración estratégica y responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?, ¿A dónde queremos llegar?”

Kaplan & Norton (2000) mencionan que la visión debe ser inspiradora, breve y fácil de recordar, además de poseer tres componentes esenciales, como lo son: un objetivo desafiante, un horizonte de tiempo, y una definición de nicho.

### 3.4.3 Valores

Las organizaciones están definiendo y comunicando la forma en que esperan que funcione la organización en forma de valores, para que se refleje en las operaciones y conducta de todo el personal involucrado a ésta.

Ipinza (2008) indica que “son los principios que guían la actividad gerencial de la organización. Deben ser conocidos, aceptados y seguidos por todos. Las políticas deben estar alineadas con los valores de la organización”.

Romero (2004) establece que “los valores son los principios a los que la empresa y su personal se adhiere y están detrás de todos sus comportamientos y actuaciones”

### 3.5 Análisis estratégico

En esta etapa se realiza un diagnóstico del ambiente interno y externo de la compañía, para una conocer su entorno y definir su dirección, formulando las estrategias y tomando decisiones de una forma más adecuada.

Wheelen & Hunger (2007) indican que “antes de que una organización inicie la formulación de sus estrategias, debe analizar el ambiente externo para identificar posibles oportunidades y amenazas y su ambiente interno para detectar sus fortalezas y debilidades. El análisis ambiental es la vigilancia, evaluación y difusión de información desde los ambientes externo e interno hasta el personal clave de la corporación. Las empresas utilizan esta herramienta para evitar sorpresas estratégicas y asegurar su salud a largo plazo. La investigación ha descubierto una relación positiva entre el análisis ambiental y las utilidades”.

También, Münch (2010) agrega sobre la importancia de realizar análisis sobre el entorno de la organización, para obtener información actualizada sobre todos los factores que pueden influir en el logro de planes.

### 3.5.1 *Análisis externo*

El objetivo de realizar una evaluación externa a una empresa, es con el fin de identificar oportunidades y amenazas que el entorno ofrece y que, sin poder realizar acciones para modificar estos factores directamente, se pueden realizar operaciones internas que permitan aprovechar de mejor forma las oportunidades y disminuir el peligro de las amenazas.

#### 3.5.1.1 *Diagnóstico PESTEL*

Para David (2013), el análisis PESTEL es una herramienta muy utilizada en el ambiente organizacional, que sirve para comprender los aspectos externos que influyen en una empresa o industria. Los aspectos claves a considerar en la evaluación externa PESTEL son los siguientes.

- Factores Políticos
- Factores Económicos
- Factores Sociales
- Factores Tecnológicos
- Factores Ecológicos
- Factores Legales

Este análisis se puede realizar en diferentes momentos, como parte de una planificación estratégica, antes de la entrada a un nuevo mercado o cuando existen cambios importantes en el entorno.

Johnson, Scholes y Whittington (2006) mencionan que “La capa más general suele conocerse como el macroentorno. Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender cómo es probable que afecten los cambios del macroentorno a las organizaciones individuales”

“Los directivos tienen que comprender cuáles son los motores clave del cambio y también el impacto diferencial de estas influencias externas en determinadas

industrias, mercados y en las organizaciones individuales. Las influencias y los motores de cambio también varían en función de cada país (y de cada región dentro de un país)” (Jhonson, Scholes, & Whittington, 2006)

Como indica Kenton (2022), algunos de los beneficios y objetivos de este análisis son el identificar factores externos que puedan representar una oportunidad o una amenaza en la organización; también es posible identificar cambios o tendencias que puedan afectar a largo plazo, permitiendo anticipar estrategias; permite comprender el entorno al que se enfrenta una empresa que busca expandir sus operaciones en un nuevo mercado, para evaluar la viabilidad de su expansión.

Es así como el análisis PESTEL es esencial para realizar una planificación estratégica, ayudando a la organización a conocer su entorno y a adaptar estrategias basadas en las condiciones externas, mejorando sus decisiones a largo plazo.

El análisis PESTEL debe complementarse con herramientas de análisis como la matriz FODA para obtener una visión más completa del entorno.

### 3.5.2 *Análisis FODA*

FODA es un acrónimo de los conceptos “Fortalezas”, “Debilidades”, “Oportunidades”, “Amenazas”. Es considerado como una herramienta para identificar y luego analizar la situación actual de una empresa.

Para Hollister (2015), las oportunidades son circunstancias externas que pueden beneficiar a la organización, como una nueva tendencia en el mercado o una oportunidad de colaboración.

Las amenazas son circunstancias externas que pueden perjudicar a la organización, como la entrada de un nuevo competidor en el mercado o un cambio en las leyes o regulaciones.

### 3.5.3 *Análisis Interno*

“La realización de un análisis interno en una empresa permite identificar debilidades y fortalezas, debiendo incluir en el análisis a distintas áreas de la institución”. (David, 2013)

Wheelen & Hunger (2007) menciona que “examinar y analizar el ambiente externo en busca de oportunidades y amenazas no es suficiente para proporcionar a una organización una ventaja competitiva. Los analistas deben buscar también dentro de la corporación misma para identificar factores estratégicos internos, es decir, fortalezas y debilidades decisivas que determinen si una empresa tendrá la capacidad de aprovechar las oportunidades y al mismo tiempo evitar las amenazas”.

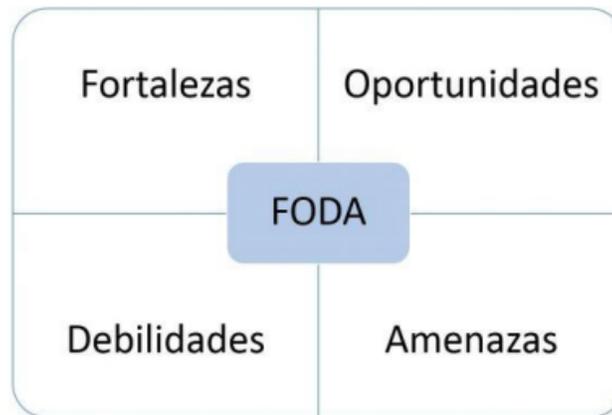
Hollister (2015) indica que las fortalezas son características internas de la organización que le dan ventaja sobre sus competidores, como un equipo altamente capacitado, una marca fuerte o una posición privilegiada en el mercado.

Las debilidades son características internas que pueden perjudicar a la organización, como una falta de recursos o una estructura ineficiente.

Fortaleza y Debilidad son los factores internos, es decir, los elementos propios de la organización, y que pueden ser controlados. En cambio, oportunidad y Amenaza son los factores externos, es decir, sobre los cuales la empresa no tiene el poder de hacer cambios importantes. (Münch, 2010)

El uso de esta matriz de análisis, ilustrada en la Ilustración 3, permite desarrollar objetivos estratégicos y generar estrategias adecuadas para identificar, predecir y prevenir posibles complicaciones, como también entregar soluciones y poder convertir debilidades en fortalezas.

Ilustración 3: Matriz FODA



Fuente: Matriz o análisis FODA (Riquelme Leiva, 2016)

David (2013) menciona que “los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control”

Por su parte, Münch (2010) agrega que “los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecido cuantitativamente”. Además añade que al formularse, debe “Establecerse a un tiempo específico, determinarse cuantitativamente, su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo”

Wheelen & Hunger (2007) añaden que “los objetivos son los resultados finales de la actividad planificada. Se deben establecer como verbos de acción y deben decir lo que se logrará en cierto tiempo y si es posible, de manera cuantificada. El logro de los objetivos corporativos debe dar como resultado el cumplimiento de la misión de la organización”

Los objetivos son fundamentales para definir la dirección de una organización, y requieren una definición meticulosa y un gran compromiso para el cumplimiento de estos.

Wheelen & Hunger (2007) agregan “El análisis FODA es una herramienta utilizada para evaluar la situación de una empresa, pero esta herramienta también se utiliza

para generar varias estrategias alternativas posibles”. De la matriz FODA se pueden generar cuatro posibilidades de estrategias, como resultado de relacionar las oportunidades y amenazas externas, con las fortalezas y debilidades internas.

Algunas de las estrategias más comunes, según indica Ponce Talancón (2006), por la combinación de sus componentes son las siguientes.

Estrategias FO: Aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. También es llamada estrategia “maxi-maxi” y es la situación más deseable por una compañía.

Estrategias DO: Pretenden minimizar las debilidades internas maximizando las oportunidades externas.

Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para combatir las amenazas externas. Se trata de maximizar las fortalezas, para minimizar las amenazas.

Estrategia DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. También es llamada estrategia “mini-mini”.

Para elaborar estrategias, inicialmente es importante identificar los factores más representativos, para luego desarrollar estrategias que le permitan a la organización aprovechar sus fortalezas, prevenir los efectos de las debilidades, anticiparse a las amenazas y aprovechar a tiempo sus oportunidades.

### **3.6 Cuadro de mando integral**

Balance Scorecard o Cuadro de mando integral, para Kaplan & Norton (2000), es la metodología de un sistema de control de gestión que combina los indicadores financieros y no financieros de una empresa para evaluar el desempeño de ésta, utilizando la misión y visión para establecer objetivos medidos con indicadores.

“Los empleados de primera línea han de comprender las consecuencias financieras de sus decisiones y acciones; los altos ejecutivos deben comprender los inductores del éxito financiero a largo plazo. Los objetivos y las medidas del Cuadro de Mando Integral son algo más que una colección ad hoc de indicadores de actuación financiera

y no financiera; se derivan de un proceso vertical impulsado por el objetivo y la estrategia de la unidad de negocio". (Kaplan & Norton, 2000)

También indican que el cuadro de mando integral es más que un sistema de medición táctico u operativo, hoy en día se está utilizando como un sistema estratégico para gestionar una organización a largo plazo.

Un cuadro de mando integral da a conocer el valor que tienen los activos intangibles, otorgando valor a los indicadores no financieros. Ayuda a los directivos a implantar sus estrategias con éxito, por lo que debe ser simple, permitiendo vincular las perspectivas y llevar un control de los indicadores.

### *3.6.1 Mapa Estratégico*

El mapa estratégico es una representación visual de las relaciones causa-efecto entre los componentes de la estrategia de una organización. Proporciona una manera uniforme y coherente de describir la estrategia, de modo que se puedan establecer objetivos e indicadores. (Berríos & Flores, 2018)

Kaplan & Norton (2004) explican que, en el mapa estratégico del cuadro de mando integral, los indicadores forman una cadena causa-efecto que conecta los resultados esperados de la estrategia, con las acciones que los harán posibles.

Por lo tanto, se deduce que el primer paso para desarrollar un cuadro de mando integral, es construir un mapa estratégico, en función de lo que la organización piensa hoy sobre el futuro.

De esta forma, como se puede apreciar en la Ilustración 4, iniciando desde arriba, los resultados financieros, solo pueden conseguirse si los clientes están satisfechos. Esta perspectiva agrupa los datos duros que se pueden obtener de la organización, es decir los resultados tradicionales o datos tangibles que son utilizados para medir si la gestión de la organización se está desarrollando de forma correcta

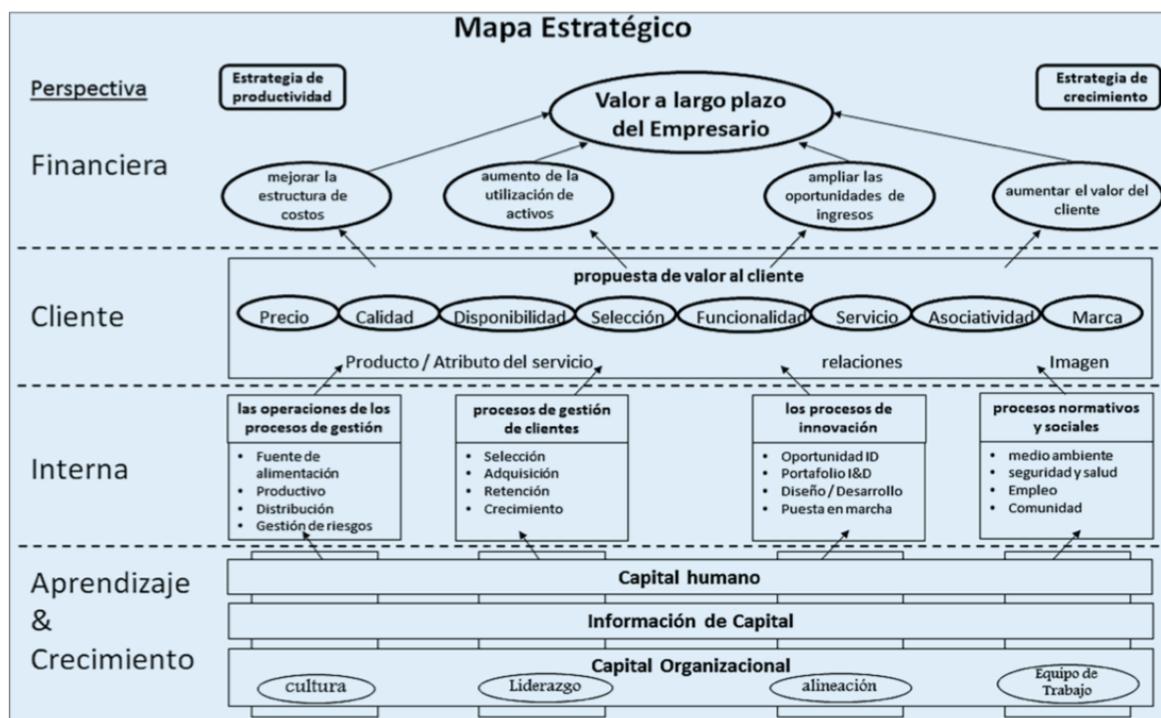
En la perspectiva del cliente, se puede reconocer objetivos relacionados a la comunicación con los clientes, su cantidad y su retención.

Los procesos internos crean la propuesta de valor para el cliente, realizando ajustes de la forma en que se desarrollan algunas actividades dentro de la empresa.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento pone énfasis en los activos intangibles que respaldan los procesos internos, proporcionando los fundamentos de la estrategia. Los objetivos propuestos en esta categoría, buscan proporcionar una mejor satisfacción en el cliente interno, permitiendo alcanzar los objetivos en las otras perspectivas, recalcando la necesidad no solo de invertir en investigación y desarrollo, sino también en sus empleados, para motivar su trabajo y alcanzar de mejor forma las metas propuestas.

La clave para la creación de valor, es la alineación de estos objetivos de cada perspectiva, para así tener una estrategia focalizada y consistente.

Ilustración 4: Mapa estratégico



Fuente: Libro Mapas Estratégicos, Kaplan & Norton (2004)

### 3.6.2 Indicadores de Gestión

Como indica Francés (2006), los indicadores son variables asociadas a los objetivos, que son utilizados para medir logros y expresar metas. Constituyen el instrumento central para medir desempeño y el control de gestión. Estos indicadores pueden ser tanto operativos, que se utilizan para medir el desempeño de actividades en los planes operativos, como cantidad, calidad y eficiencia; como estratégicos, que en ocasiones son calculados a partir de operativos, estos están asociados a los objetivos estratégicos y ayudan a que estos puedan ser alcanzados.

Según su forma de medición, se diferencian las siguientes categorías:

- **Cuantitativos Simples:** Son indicadores que tienen una escala de medición numérica, teniendo al cero absoluto o relativo. Como por ejemplo los reclamos recibidos o los gastos de almacenamiento.
- **Cuantitativos Compuestos:** Son indicadores con cero absoluto o relativo que está conformado por indicadores simples o compuestos, que están relacionados entre sí mediante una fórmula. Como por ejemplo el gasto total, que es obtenido por la suma de varios tipos de gastos.
- **Cualitativos Ordinales:** Son indicadores que no tienen carácter numérico, pero si pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo, la calidad de servicio puede ser ordenada en deficiente, aceptable, bueno o excelente.
- **Cualitativos Nominales:** Son indicadores que no tienen carácter numérico, pueden ser filtrados por categorías y no pueden ser ordenados de menor a mayor. Por ejemplo, la nacionalidad, o el sexo.

Kaplan & Norton (2000) mencionan que “una vez que se han establecido los objetivos para los indicadores de clientes, procesos internos y objetivos de formación y crecimiento, los directivos pueden alinear su calidad estratégica, tiempo de respuesta e iniciativas de reingeniería para conseguir los objetivos de avances espectaculares. De este modo, el Cuadro de Mando Integral proporciona la justificación inicial, así como el enfoque y la integración para los programas de mejora continua, de reingeniería y transformación”.

Luego de definir los indicadores para los objetivos estratégicos, Kovacevic (2014) señala que “las metas representan los niveles o estándares de desempeño que se busca lograr, en fechas previamente estipuladas para cada objetivo y medida”.

Las metas son el elemento central de todo sistema de medición de desempeño y control de gestión. Son los valores asignados a los indicadores para definir el nivel de logro con respecto a su objetivo relacionado. También entrega la dirección a la cual debe guiarse la organización y su comportamiento, moviéndose en función al indicador y al valor inicial.

El mapa estratégico como los indicadores de gestión, son los componentes principales al definir un cuadro de mando integral, ya que deben ser definidos en relación a los objetivos estratégicos definidos.

## **CAPITULO IV: Desarrollo de planificación estratégica**

### ***4.1 Reformulación de componentes claves.***

Actualmente GEDEB cuenta con una misión y visión, las cuales fueron realizadas el año 2018 pensando en la realidad de Santiago de Chile, por lo que debe ser reformulada para adecuarse a la realidad nacional, considerando sus nuevas operaciones en la región del Biobío, y con miras a ampliar sus operaciones a otras regiones.

Para esto, se ha trabajado en conjunto con la dirección general, la dirección regional y trabajadores en reuniones de trabajo remotas para establecer la nueva visión y misión, además de definir los valores institucionales que sean capaces de representar a la empresa con proyección a nivel nacional durante dos años.

Para el desarrollo de este taller se realizaron una serie de preguntas, indicadas en los Anexos 1 y 2, a un total de 90 personas relacionadas laboralmente a la empresa, que permiten declarar una misión, una visión y los valores corporativos.

#### *4.1.1 Reformulación de misión*

Se ha realizado un análisis de la misión actual de la empresa, y contrastado con lo expuesto por David (2013). Como resultado del análisis, de las reuniones de trabajo remotas, y de los resultados obtenidos de las preguntas del Anexo 1 realizadas, la misión propuesta para GEDEB es la siguiente.

*“Gestionar con excelencia, compromiso y respeto hacia la comunidad nacional del baloncesto, manteniendo a la vanguardia técnica y tecnológica a nuestro equipo de trabajo para otorgar un servicio de primer nivel en cada evento deportivo”.*

Donde se pueden observar los nueve componentes necesarios para una misión efectiva, detallados a continuación.

- **Clientes:** “Comunidad nacional de baloncesto”
- **Productos y servicios:** “Gestionar eventos deportivos”
- **Mercados:** “Nacional” (Chile)
- **Tecnología:** “Manteniendo a la vanguardia técnica y tecnológica”
- **Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad:** “Manteniendo a la vanguardia técnica y tecnológica”
- **Filosofía:** “Gestionar con excelencia, compromiso y respeto”
- Concepto que tiene la empresa de sí misma “Otorgar un servicio de primer nivel”
- **Preocupación por su imagen pública:** “Otorgar un servicio de primer nivel en cada evento deportivo”
- **Preocupación por los empleados:** “Manteniendo a la vanguardia técnica y tecnológica a nuestro equipo de trabajo”

#### 4.1.2 Reformulación de visión

Como resultado de las preguntas del Anexo 2 analizados en las reuniones remotas, la propuesta de visión a dos años para GEDEB, considerando las indicaciones de Kaplan & Norton (2000), es la siguiente.

*“Ser reconocidos como una organización líder de carácter nacional capaz de responder con excelencia las necesidades de nuestros clientes y aportar en el desarrollo del básquetbol chileno”.*

Es importante indicar que la propuesta de visión está aprobada por los directores de la empresa, y que está sujeta a posibles modificaciones futuras que se requieran para definir la esencia de la empresa.

#### 4.1.3 Definición de valores

De la misma forma que la misión y visión, se ha definido los valores que representan el actuar de la compañía en el medio en que está inmerso.

El resultado de las preguntas realizadas en el Anexo 2, y considerando los valores más mencionados y destacados por direcciones y colaboradores. Los valores corporativos por los que GEDEB quiere ser reconocido por sus clientes y entorno son.

1. **Trabajo en equipo:** El trabajo colaborativo de quienes estén presentes en cada recinto, así como quienes operan a distancia, es de gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos y tareas. Además, permite mantener un ambiente que aumente la motivación y creatividad de los colaboradores.
2. **Empatía:** Valor orientado a los colaboradores, demostrando que la empatía permite mejorar las relaciones intrapersonales, ya sea entre ellos como también con los clientes.
3. **Excelencia:** La empresa busca entregar un servicio de calidad, manteniéndose actualizado de manera técnica como tecnológica, por lo que es importante que cada uno de los colaboradores se esfuerce por mejorar sus conocimientos técnicos como habilidades tecnológicas para desarrollar su función de la mejor forma.
4. **Compromiso:** Se busca que los colaboradores se sientan a gusto en su trabajo y con esto, comprometidos a desarrollar sus funciones de la mejor forma, aportando en el progreso de la institución.

#### **4.2 Análisis estratégico**

En esta etapa se ha desarrollado un diagnóstico del entorno de la empresa, que incluye un análisis externo, utilizando herramientas como el diagnóstico PESTEL, como también un análisis interno, utilizando la herramienta de análisis FODA.

#### 4.2.1 *Análisis externo*

Para poder desarrollar un análisis externo, se deben observar tanto oportunidades como amenazas existentes, como también otros factores específicos a considerar. En esta oportunidad se utiliza la herramienta de PESTEL para poder obtener información sobre los factores externos que pueden afectar a GEDEB.

##### 4.2.1.1 *Diagnóstico PESTEL*

###### 4.2.1.1.1 *Político*

Finalizando el año 2021, se realizó el proceso electoral más importante del país, donde fue electo el actual presidente Sr Gabriel Boric, quien obtuvo la primera mayoría para convertirse en el presidente de la República más joven y con la mayor participación en las elecciones en la historia de Chile. (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2022).

El 10 de enero de 2022 fue proclamado de manera oficial como presidente electo de Chile, pasando de un gobierno de centroderecha, a un gobierno con tendencias izquierdistas.

Ahora, según indica Alairelibre, en la última y en su defecto primera cuenta pública realizada por el actual presidente, y con miras a los próximos juegos panamericanos y parapanamericanos a desarrollarse entre octubre y noviembre de 2023, se deja ver un interés en mejorar la infraestructura deportiva escolar en escuelas públicas vulnerables. Esto, genera un efecto que los establecimientos educacionales generen más instancias para la actividad física de sus estudiantes, y así, la posibilidad de una mayor competitividad. (2022)

Además, según indica el Servicio de Impuestos Internos, en el contexto de la entrada en vigencia de la Ley 21.420, desde el 1 de enero de 2023, todos los servicios estarán afectos al Impuesto al Valor Agregado (IVA) en el país. De esta forma, las prestaciones de servicios que hasta antes de la Ley no debían pagar IVA, quedarán afectas al impuesto desde esa fecha, debiendo cumplir con la obligación de agregar

un 19% al valor del servicio y emitir la documentación tributaria correspondiente, entre otras.

Sin perjuicio de lo anterior, la Ley mantuvo vigentes las exenciones que ya existían para las personas naturales que emiten boletas de honorarios, quienes no tendrán ningún cambio en su operación, y para los demás servicios ya exentos en la Ley de Impuestos a las Ventas y Servicio (2022).

#### 4.2.1.1.2 Económico

Según indica La Tercera (2022), un desafiante panorama enfrenta la economía chilena de acuerdo al último Informe de Política Monetaria (IPoM) publicado por el Banco Central. Pese a que la actividad este año superará lo previsto en los reportes previos, las condiciones macroeconómicas siguen mostrando evidentes signos de debilidad.

El Producto Interno Bruto (PIB) se expandiría este año 2,4%, ritmo que pese a ser mayor al proyectado a mediados de año, estará por debajo de América Latina (+3,4%, de acuerdo al Fondo Monetario Internacional (FMI)) y el mundo (+3,2%).

Uno de los resultados inesperados que apuntalaron los datos para 2022 fue el comportamiento de la inversión, que en el tercer trimestre fue impulsado por la inversión en energías renovables y otros sectores específicos. Sin embargo, estos elementos puntuales no cambian la trayectoria negativa que muestra la economía chilena.

El Banco Central proyecta que en 2023 la actividad mostrará una contracción en un rango entre -1,75% y 0,75%, lo que refleja que las perspectivas para el año son más sombrías. El consumo registrará un descenso de 4,5% el próximo año, revirtiendo por completo lo avanzado en 2022 y afectado por una menor creación de empleos, la caída en los salarios reales y condiciones financieras más estrechas.

Quizás lo más preocupante es el panorama delineado para la inversión. El IPoM anticipa que la formación bruta de capital fijo se hundirá 5% en 2023, para registrar una nueva caída de 0,2% en 2024. Los principales factores que incidirán en este

comportamiento más débil son “el pesimismo de las empresas, condiciones financieras poco favorables y un elevado tipo de cambio real”.

#### 4.2.1.1.3 *Sociocultural*

En un informe elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas (2022), la población extranjera que reside habitualmente en Chile está compuesta por 1.482.390 personas, según estimaciones realizadas al 31 de diciembre de 2021 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) y el Servicio Nacional de Migraciones (SERMIG), en colaboración con la Policía de Investigaciones (PDI), el Ministerio de Relaciones Exteriores (Minrel) y el Servicio de Registro Civil e Identificación (SRCel).

Los crecientes índices de migración extranjera que evidencia el país, han incidido significativamente en el mercado laboral chileno. En consecuencia, la mano de obra extranjera se consolida, superando el millón de personas.

De acuerdo al documento cuyas cifras publica un artículo de El Mercurio (2022), la fuerza laboral extranjera en Chile llega a un total de 1.047.870 personas, de las cuales 284.888 corresponden al mercado informal.

#### 4.2.1.1.4 *Tecnológico*

El ambiente tecnológico en el mundo deportivo en Chile ha experimentado un crecimiento en los últimos años, y se espera que esta tendencia continúe en el futuro cercano. La tecnología ha permitido la mejora de la experiencia de los fanáticos, el rendimiento de los deportistas, el análisis de datos y el manejo de información, entre otros aspectos relevantes en el mundo deportivo.

En el básquetbol, Leverade (2022) menciona que decenas de actas son firmadas en papel cada fin de semana y enviadas a la federación para que confirme la veracidad de la información que contienen y se actualice la clasificación o el ranking de la competición. Este proceso puede durar hasta varios días, lo que provoca un desfase

de tiempo entre que finaliza el partido y se publica el resultado para todos los aficionados.

Cuando el acta se hace a papel, es casi imposible para la organización controlar cuándo se ha firmado, generando posibles problemas de seguridad o confianza en la información de las actas.

Desde el año 2018 en Chile, arribó el acta o planilla digital, donde es posible trabajar con toda la información relevante de un partido.

Usar el acta digital ayuda a la federación a crear expectativa entre los federados y aficionados ofreciendo información en tiempo real del estado de la clasificación y de los resultados de los partidos de sus rivales más próximos, convirtiendo la página web de la federación en un portal vivo y actualizado en todo momento. (Leverade, 2022)

#### 4.2.1.1.5 *Ecológico*

A la fecha se han implementado y comenzado a ser mediáticas algunas regulaciones ambientales, como también el cambio de pensamiento de la población que busca una mayor conciencia en sus conductas, persiguiendo el cuidado del medio ambiente.

Es así como la revolución tecnológica que trae consigo la implementación de planilla digital, es beneficiosa debido a que, al reducir el uso de papel utilizado, se reduce la deforestación, el consumo de agua y de productos químicos, generando menos residuos. También disminuye la utilización de energía, debido a que el acceso a documentos digitales requiere poca energía, como también no requiere grandes espacios de almacenamiento físico.

#### 4.2.1.1.6 *Legal*

Cuando se trata de gestión deportiva, los principales clientes que buscan este servicio son clubes deportivos y empresas, las cuales actualmente están casi en su totalidad formalizadas en el Instituto Nacional del Deporte (IND), o en Servicio de Impuestos Internos (SII) según sea el caso. Debido a esto, es necesario que quienes trabajen con

ellos dispongan de una personalidad jurídica acorde para realizar sus servicios y así evitar problemas tributarios con el estado.

Además, externalizar un servicio a una empresa, implica una mayor formalidad y confianza comparado a externalizar un servicio a personas individuales, debido a que se puede contar con personal más capacitado y especializado en distintas áreas, también existe un compromiso de brindar servicios de manera continua y se garantiza la disponibilidad de este.

#### *4.2.2 Análisis FODA*

Este análisis se llevó a cabo con el apoyo del director general, director administrativo, y colaboradores. El modo de operar fue un taller donde se explicó en detalle la herramienta a aplicar, se respondieron dudas y posteriormente con la ayuda de una guía adjunta en el Anexo 8 se llevó a cabo la recolección de información y posterior retroalimentación para definir los factores a considerar.

Luego de discurrir la opinión de todos los involucrados en el taller, la información recopilada fue nuevamente trabajada en conjunto con los directores general y administrativo, de modo de afinar detalles y tener en consideración dicha información al momento de establecer los objetivos estratégicos.

##### *4.2.2.1 Factores externos*

###### *4.2.2.1.1 Oportunidades*

#### **Aumento de migrantes en busca de trabajo**

Según indica el Instituto Nacional de Estadísticas (2022), la migración en Chile ha aumentado con respecto a años anteriores, a 1.482.390 llegó el número de extranjeros residentes en Chile al cierre de 2021, lo que representa un crecimiento porcentual de 14,1% sobre lo estimado en 2018 y por consecuencia, un aumento en la mano de obra extranjera.

Nuestros países vecinos son en su mayoría potencias locales de básquetbol, por lo que su población tiene al menos conocimientos básicos del deporte. De esta forma, algunos migrantes que están en busca de trabajo en nuestro país, ven en el básquetbol una oportunidad laboral.

### **Estudiantes universitarios en busca de trabajo a medio tiempo**

La etapa universitaria de un estudiante generalmente se relaciona a clases, alguna actividad extra programática y algún trabajo. Según un artículo de El Mercurio (2018), la mitad de los jóvenes estudiantes (de entre 15 y 29 años) participa en el mercado laboral, es decir, que están ocupados o buscando trabajo, mientras que en los mayores de 30 años el 63,1% está dentro de ese mercado.

Trabajar como personal de apoyo en alguna disciplina deportiva es una oportunidad para estudiantes de generar ingresos en sus tiempos libres, con proyección laboral, y con oportunidad de conocer personas y ciudades a lo largo del país.

### **Reducida oferta en el servicio**

El ambiente del básquetbol a nivel país es muy reducido en comparación a otros deportes masivos, por lo que la oferta de servicio en cada región es aún más pequeña, siendo fácil diferenciarse de la competencia al ofrecer un buen servicio, capacitación y personal adecuado.

Existen como máximo dos instituciones por región las capaces de ofrecer el servicio de gestión deportiva o control técnico de básquetbol. No existen instituciones que sean capaces de operar en más de una región de manera estable y entregando un servicio de calidad.

### **Aumento del mercado en regiones**

Cada día en Chile, aumenta la cantidad de personas que practica el básquetbol, sobre todo en ciudades de la zona sur y centro del país. La Federación de básquetbol de Chile (2022) estimaba que al 2015, 10.000 a 15.000 personas practicaban el deporte.

En los últimos años, se han realizado esfuerzos por parte de la federación de básquetbol de Chile para fortalecer la disciplina, creando ligas y competencias de nivel escolar, de clubes, universitario y amateur para fomentar la participación de mujeres y hombres jóvenes y adultos. Además de la realización de programas para formar entrenadores, como la inversión en infraestructura deportiva para mejorar las instalaciones disponibles y crear nuevas a lo largo del país.

### **Apertura de fondos estatales concursables**

El estado de Chile en sus proyectos con el ministerio del deporte, entrega fondos concursables que son exclusivamente para fundaciones o entidades sin fines de lucro para realizar eventos deportivos. A su vez, estas deben contratar a otras entidades formales y oficializadas para la ejecución de estos eventos, debiendo rendir cada uno de los gastos que se realicen.

### **Creciente visualización en Redes Sociales**

Hoy en día es de gran importancia la visualización en redes sociales que puede tener una empresa, ya que le permite ampliar su presencia en línea y llegar a más personas.

Es posible, mediante contenido visual atractivo como fotos o videos, mostrar al público la experiencia de la empresa en organización de eventos deportivos, como de la gestión de equipos y personal técnico.

Además, la visualización en redes sociales puede atraer a nuevos seguidores y clientes potenciales, mejorando así la reputación y aumentando el compromiso y la lealtad de los seguidores existentes.

### **Aumento de uso de sistemas digitales**

Según indica Sportstechx (2021), la transformación digital es esencial para que las empresas y organizaciones puedan mantenerse competitivas y relevantes en un mundo cada vez más digitalizado. Ya que la tecnología ha cambiado la forma en que las empresas interactúan con los clientes, producen y entregan productos y servicios, y administran sus operaciones internas.

La transformación digital es esencial para que las empresas puedan mantenerse competitivas y relevantes en el mundo digital de hoy en día, y que debe ser un esfuerzo integral y estratégico que involucre a toda la organización y aborde tanto la tecnología como los procesos y estructuras de la empresa.

### **Amplia variedad de medios de transporte**

Chile cuenta con una gran variedad de medio de transporte para movilizarse entre regiones, considerando varias opciones que varían en comodidad y rapidez.

La opción más utilizada en Chile son los autobuses interurbanos, categoría donde existen numerosas empresas que ofrecen rutas entre las principales ciudades del país, con diferentes opciones de asientos y horarios.

Otra opción popular es el avión, especialmente para viajes más largos entre regiones distantes.

También se puede utilizar el ferrocarril para moverse entre ciudades, aunque las opciones son más limitadas en comparación con los autobuses y aviones.

También, el automóvil es una opción popular para aquellos que prefieren la flexibilidad de conducir ellos mismos. Chile cuenta con una red de carreteras bien mantenida que conecta las principales ciudades del país.

#### 4.2.2.1.2 Amenazas

##### **Pandemia**

En época de pandemia, toda actividad económica ha sufrido un declive producto de los aforos, sobre todo las actividades deportivas, las cuales han debido adaptar su capacidad de público para su desarrollo.

No hace falta decir que la pandemia de Covid-19 ha tenido un impacto significativo en la industria del deporte. Según indica La Tercera (2021), muchas empresas han debido modificar sus operaciones para adaptarse a los requerimientos de salud pública, aumentando así sus costos operativos.

Una tendencia que definitivamente se ha visto es que las organizaciones deportivas están buscando la tecnología para ayudar a cumplir sus necesidades y objetivos en constante cambio.

Además, los trabajadores de empresas deportivas, han buscado opciones laborales más estables compatibles con la situación mundial, para poder cubrir sus necesidades.

##### **Reducidos recursos para el básquetbol**

Los recursos destinados al básquetbol, tanto desde el ministerio del deporte, como de organismos privados, es siempre menor a otras disciplinas deportivas. Del total de competencias existentes, alrededor del 80% de las competencias son amateur, organizadas para clubes o colegios de manera local por región, donde se desarrolla el básquetbol de menores. En este tipo de instancias, los recursos disponibles por parte de la organización para cubrir gastos administrativos de gestión y recurso humano técnico, es principalmente financiado por los padres de los jugadores quienes costean cuotas o realizan actividades para recaudar dinero.

Además, al ser limitados los recursos disponibles, considerando que se trata de competencias locales, no se considera viáticos para traslado ni alimentación del recurso humano. Lo anterior, y teniendo en cuenta los actuales y venideros costos de vida ("Banco Central proyecta inflación anual del 12% para final del 2022 y recesión

en 2023” (El Mostrador, 2022)), representa una complicación para los colaboradores, debido a que debe cubrir con sus honorarios, los costos básicos de traslado y alimentación.

### **Competencia con otras instituciones**

En cada región del país, existe al menos una institución que ofrece servicios relacionados al básquetbol. Algunas se desempeñan solo en control técnico de competencias deportivas ofreciendo servicios de arbitraje y oficiales de mesa de control; y de la misma forma, otras instituciones realizan únicamente la función de gestión de torneos, encargándose de la logística necesaria para el correcto funcionamiento de la competencia.

#### *4.2.3 Análisis interno*

##### *4.2.3.1 Fortalezas*

### **Estabilidad laboral**

La ventaja diferenciadora de GEDEB con respecto a sus competidores en el rubro, desde el punto de vista laboral, es que es una empresa oficializada en el SII (Servicio de Impuestos Internos) y con una situación financiera al día con todos sus colaboradores y trabajadores, que realiza pagos mensuales, siendo una opción de trabajo formal para cualquier persona que realice funciones con la institución.

Los trabajos son remunerados bajo el sistema de boleta de honorarios, y también, en algunos casos, existen trabajadores contratados.

### **Vasta experiencia en el rubro**

GEDEB se ha desempeñado en el rubro de la gestión deportiva durante 10 años, además de 8 años en el control técnico de competencias, por lo que representa una opción de calidad y experiencia.

La experiencia es fundamental para una empresa porque proporciona conocimientos especializados, una sólida red de contactos, credibilidad y confianza, además de una capacidad de adelantarse a problemas y adaptarse en una industria con constante cambio.

### **Constante capacitación de colaboradores**

Para poder ofrecer un servicio de calidad, cuando se trata de control técnico, es de suma importancia la capacitación constante, siendo GEDEB una institución que asume esta necesidad de crecimiento continuo con capacitaciones regulares a sus colaboradores por parte de personal calificado. Siendo la única institución en Chile que tiene al menos un colaborador en cada función con certificación internacional.

### **Buena relación con federación de basquetbol de Chile**

Una buena relación laboral con la federación nacional de básquetbol, permite el respaldo necesario para una mantener una respetable imagen en las asociaciones y clubes locales. GEDEB actualmente está trabajando de la mano con la federación en proyectos deportivos ya sea en términos de organización como en control técnico de competencias.

### **Firme presencia en más de una región**

La importancia de que una empresa esté presente en más de una región en Chile radica en que posee una amplia cobertura, teniendo acceso a diferentes mercados, diversificando sus riesgos y aumentando la sinergia al trabajar en conjunto con todo su recurso humano.

Además de lo anteriormente mencionado, como la capacitación constante para entregar servicios de calidad, la formalización de sus colaboradores y el trabajo en conjunto y respaldado por la federación, se ve potenciado y capitalizado en GEDEB,

al ser la única institución del rubro, presente formalmente en más de una región, con miras a ampliar sus operaciones.

### **Realización de cursos y capacitaciones públicas**

GEDEB al menos una vez al año, ofrece capacitaciones o cursos sobre reglamento e iniciación al arbitraje y mesa de control, las cuales son muy bien recibidas por el público en general. Es aquí donde la empresa se da a conocer para personas neófitas en el ambiente, y se presenta como oportunidad laboral en el básquetbol.

#### *4.2.3.2 Debilidades*

### **Insuficiente cantidad de colaboradores especializados**

Para poder mantenerse y también ser destacado en el rubro de la gestión deportiva de básquetbol, es necesario que una empresa posea en sus filas o como colaborador a la mayor cantidad de recurso humano especializado posible, así aumenta la capacidad de abarcar mayor cantidad de competencias y la calidad del servicio realizado en cada una de ellas.

GEDEB hoy en día cuenta con un total de 160 colaboradores entre Santiago y Concepción, siendo 90 árbitros y 70 oficiales de mesa de control. Del total de colaboradores, solo un 15% tiene una disponibilidad completa para trabajar, es así como el 85% de estos debe considerar un trabajo principal aparte para poder cubrir sus gastos, dejando el básquetbol como trabajo secundario.

Si bien existen colaboradores que han sido contratados por la empresa, la gran mayoría no puede optar a esto, ya que están contratados por otro trabajo, y la empresa debe considerar solo su tiempo restante de la semana para poder desempeñar su función.

Esto implica directamente en la capacidad de la empresa de poder controlar más competencias, ya que debe barajar la posibilidad de no disponer de colaboradores disponibles en las fechas necesarias.

Debido a esto, GEDEB debe realizar movimientos de colaboradores entre regiones, desde y hacia la región metropolitana en muchas oportunidades durante cada mes, debiendo asumir los costos de traslado de cada persona.

### **Irregularidad en fecha de pagos a colaboradores**

Debido a la carga de partidos algunos meses como se puede apreciar en el Anexo 3, y por a posibles cambios de programación o de lugar, o cambios en las personas por alguna emergencia o retraso de última hora, es que los primeros días del siguiente mes, se debe actualizar el listado de partidos, corroborando la información de qué partidos realmente se jugaron, y quienes fueron las personas que trabajaron en esos partidos. Una vez realizado toda esta actualización individualmente, se envía información a cada colaborador para que realice su boleta de honorarios, para posteriormente realizar los pagos.

Actualmente, se alcanza el 100% de los pagos a colaboradores entre los primeros 6 a 11 días del mes.

#### 4.2.4 Matriz FODA

En la siguiente Tabla 1, se puede visualizar la Matriz FODA de GEDEB.

Tabla 1: Matriz FODA Gedeb

Fortalezas	Oportunidades
F1. Estabilidad Laboral F2. Vasta experiencia en el rubro F3. Constante capacitación de colaboradores F4. Buena relación con federación de Basquetbol de Chile F5. Firme presencia en más de una región F6. Realización de cursos y capacitaciones públicas	O1. Aumento de migrantes en busca de trabajo O2. Estudiantes universitarios en busca de trabajo a medio tiempo O3. Reducida oferta en el servicio O4. Aumento del mercado en regiones O5. Apertura de fondos estatales concursables O6. Creciente visualización en Redes Sociales O7. Aumento de uso de sistemas digitales O8. Amplia variedad de medios de transporte
Debilidades	Amenazas
D1. Insuficiente cantidad de colaboradores especializados D2. Irregularidad en fecha de pagos.	A1. Pandemia. A2. Reducidos recursos para el básquetbol A3. Competencia con otras instituciones

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.2.5 Definición de objetivos estratégicos

En esta etapa, se han definido los objetivos estratégicos por medio de reuniones con el director general y director administrativo de la empresa, resultando una serie de objetivos específicos importantes para la empresa.

Considerando los resultados obtenidos de encuestas y reuniones, además del análisis estratégico (análisis PESTEL, análisis FODA), se han definido los objetivos

estratégicos (OE) que mejor se alinean con la empresa y permiten formular estrategias y un cuadro de mando integral. Los objetivos se nombran a continuación.

- 1 Aumentar cantidad de clientes
- 2 Aumentar presencia en redes sociales
- 3 Aumentar ingresos
- 4 Aumentar calidad de servicio entregado
- 5 Aumentar uso de sistemas digitales de gestión
- 6 Disminuir costos de transporte
- 7 Disminuir tiempo de espera de pagos a colaboradores
- 8 Aumentar cantidad de colaboradores

#### 4.2.5.1 *Perspectiva financiera*

En esta perspectiva se identificaron y clasificaron los objetivos estratégicos que inciden directamente en el ámbito financiero de la empresa.

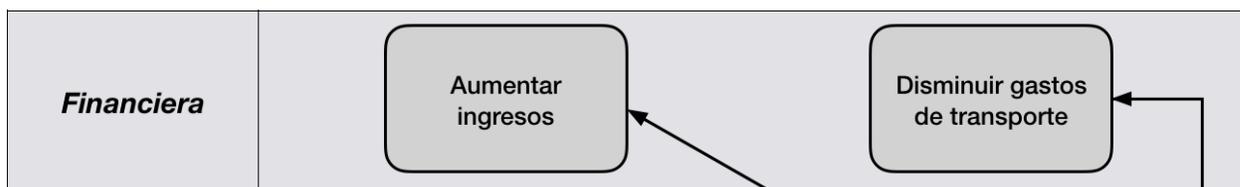
Considerando como rumbo principal propiciar el crecimiento del negocio y aumentar la rentabilidad, los objetivos estratégicos ajustados a estos criterios son los siguientes.

- 1 **Aumentar ingresos:** Considerando la buena relación de GEDEB con la federación de básquetbol de Chile FEBACHILE, es posible ser una de las pocas instituciones capaces de prestar servicios a instituciones públicas, además de ser una muy buena opción para asociaciones de clubes o en su defecto, clubes deportivos que se han hecho de fondos públicos concursables para cubrir gastos de control técnico de alguna competencia.
- 2 **Disminuir gastos de transporte:** Para una empresa multirregional como GEDEB, que posee una gran carga de partidos por periodos en alguna región, los costos asociados a transporte de colaboradores son importantes. Además, en Chile existe una gran oferta de medios de transporte como buses o aviones,

es fundamental poder conseguir un convenio de transporte, para así poder mejorar la eficiencia y la productividad, reducir los costos, mejorar la satisfacción de los empleados y mejorar la retención de los mismos. Es una gestión que puede tener un impacto positivo en múltiples áreas de la empresa.

De esta forma, se establece la perspectiva financiera como se muestra en la siguiente Ilustración 5.

*Ilustración 5: Perspectiva financiera GEDEB*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.2.5.2 *Perspectiva del cliente*

La misión y visión de la empresa hacen énfasis en el cliente, buscando responder sus requerimientos de la mejor forma, o simplemente entregando un servicio de calidad que aumentará la confiabilidad de la empresa sobre la competencia.

La perspectiva del cliente es tan importante como la financiera, ya que el cliente interno como externo y su satisfacción, repercuten en los resultados financieros de la compañía.

Considerando la importancia de la calidad de servicio y la buena relación con la comunidad, los objetivos estratégicos que coinciden con esta categoría son los siguientes.

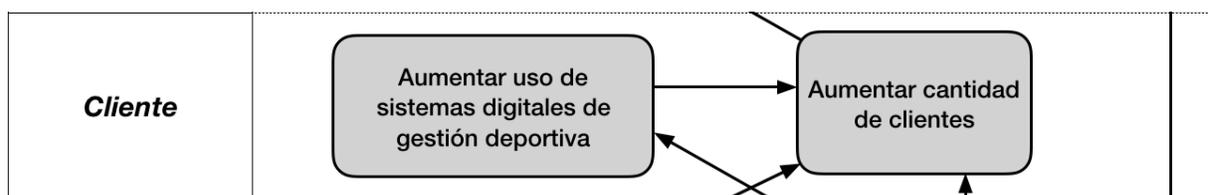
- 3 ***Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva:*** La revolución digital llegó quedarse, por lo que es importante para una empresa con trayectoria en el rubro como GEDEB mantenerse a la vanguardia de las empresas de gestión deportiva otorgando el servicio de digitalizar un torneo, con el fin de no utilizar más papel, además de poder mantener un seguimiento

de los partidos por cualquier persona interesada en seguir a su equipo favorito. Considerando los siempre limitados recursos en este deporte, es fundamental para GEDEB generar confianza en sus clientes, para que estos estén dispuestos a invertir en software de gestión digital de los torneos.

- 4 **Aumentar cantidad de clientes:** Teniendo en cuenta que GEDEB es la única institución en el país que está presente en más de una región de manera formal, es posible abarcar el amplio y siempre creciente mercado del básquetbol, entregando un servicio de calidad, incentivando la realización de competencias y aprovechando la necesidad de formalización de estas.

De esta forma, se establece la perspectiva del cliente como se muestra en la siguiente Ilustración 6.

*Ilustración 6: Perspectiva del cliente GEDEB*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.2.5.3 *Perspectiva del proceso interno*

Para alcanzar la propuesta de valor para los clientes, es de suma importancia la perspectiva de los procesos internos, ya que funciona de apoyo y sostiene las iniciativas de las perspectivas de cliente y financiera.

Es de vital importancia empresa, identificar los procesos críticos para que los objetivos acá fijados sean de utilidad en el correcto desempeño de la planificación estratégica.

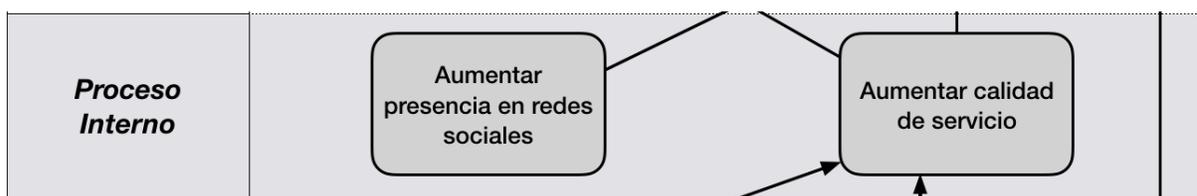
Un control adecuado sobre los procesos internos, permite llevar una gestión más eficiente, identificando problemas y aplicando mejoras en los momentos apropiados.

Los objetivos estratégicos que son aplicables en esta perspectiva, son los siguientes.

- 5 **Aumentar presencia en redes sociales:** Considerando la llegada de GEDEB a Concepción, y la posible apertura de nuevas regiones; además de que actualmente se cuenta con alrededor de 2.400 seguidores en Facebook y 1.400 en Instagram, con un promedio de 4 publicaciones mensuales, un alcance promedio de 550 visualizaciones por publicación y 3500 visualizaciones mensuales, de los cuales sobre el 50% son de no seguidores, es necesario potenciar y regularizar el contenido que se publica en redes sociales, para así dar a conocer la marca y el servicio entregado a nuevo público, además de darse a conocer como oportunidad laboral.
  
- 6 **Aumentar calidad en el servicio entregado:** Teniendo en cuenta que GEDEB es una de las únicas instituciones formales que ofrecen el servicio de control técnico de competencias, sumado a que dentro de sus directrices está la capacitación constante de su recurso humano, realizando reuniones técnicas mensuales para actualizar conocimientos y estandarizar criterios, es importante aumentar la calidad del servicio entregado, para así aumentar la satisfacción al cliente.

De esta forma, se establece la perspectiva del proceso interno como se muestra en la siguiente Ilustración 7.

*Ilustración 7: Perspectiva del proceso interno GEDEB*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.2.5.4 *Perspectiva del aprendizaje y crecimiento*

Generalmente las empresas no le dan la importancia que merece esta perspectiva, pero es sumamente valiosa, ya que es el soporte del mapa estratégico, convirtiéndose en un pilar para las otras tres perspectivas, fortaleciendo los objetivos estratégicos.

Su importancia se debe a que es fundamental para una empresa, invertir en mejorar las capacidades de sus colaboradores, tanto como en sus sistemas, permitiendo un crecimiento global de la organización.

Considerando lo anterior, los objetivos estratégicos planteados para esta categoría son los siguientes.

7 ***Disminuir demora en pago a colaboradores:*** Considerando la formalidad laboral que hoy en día ofrece GEDEB, es necesario asegurar que el pago para sus colaboradores ocurrirá dentro de un rango de fechas estipulados, para conseguir un mayor compromiso y menor rotación de estos. En ocasiones, como se puede apreciar en el Anexo 3, se hace complejo el resumen mensual de pago debido al alto volumen de partidos en los últimos días del mes. Es aquí donde resulta fundamental considerar un sistema de gestión automatizado, que ofrezca soluciones más rápidas y detalladas de las que se pueden generar en Excel.

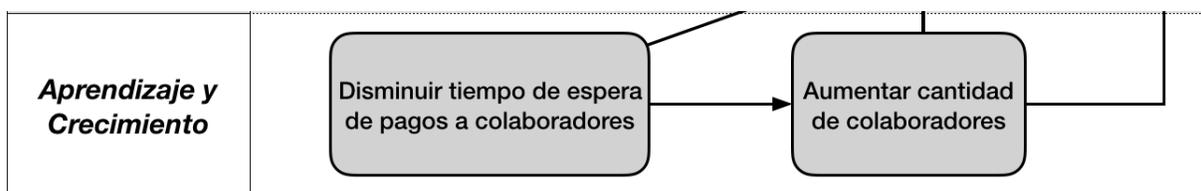
8 ***Aumentar cantidad de colaboradores:*** Considerando la opción laboral que ofrece GEDEB, la creciente demanda y poca oferta del servicio, es necesario e importante para la empresa aumentar la cantidad de colaboradores con los que trabaja, que se ha visto disminuido tras pandemia.

La realización de cursos para formar nuevos árbitros y oficiales de mesa de control permite aprovechar la cantidad en aumento de migrantes en Chile en busca de trabajo, siendo una opción viable para la formalidad laboral que buscan, además de ser una opción factible para estudiantes, que pueden acomodar sus horarios para trabajar según su disponibilidad.

La calidad técnica de GEDEB en comparación a sus competidores resulta diferenciadora.

De esta forma, se establece la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como se indica en la Ilustración 8.

*Ilustración 8: Perspectiva de aprendizaje y crecimiento GEDEB*



*Fuente: Elaboración Propia*

#### 4.2.6 Formulación de estrategias

A continuación, se deben definir las estrategias para la empresa Gestión Deportiva de Básquetbol Thomas Escandón Vargas EIRL.

Al operativizar la estrategia que se define a continuación lo que se busca es que tanto los directores de la empresa GEDEB como sus colaboradores conozcan la estrategia interna que se quiere implementar en la empresa.

La comunicación y capacitación de todos los asociados a la empresa sobre la estrategia es sumamente vital para que se alcancen los objetivos propuestos y evitar desviaciones en su aplicación.

Teniendo en cuenta los resultados del análisis estratégico, se han relacionado los distintos elementos obtenidos como resultado del análisis FODA, con la finalidad de formular las estrategias a trabajar en la empresa que mejor se alinean con los elementos obtenidos en la etapa 4.1 (Reformulación de componentes claves., es así como resultan las siguientes estrategias desarrolladas.

**Estrategia FO: Maxi-maxi (Fortalezas-Oportunidades):**

1. Generar alianzas con instituciones públicas y privadas, para ser mostrado como la opción principal para cubrir sus necesidades de gestión deportiva.
2. Conseguir convenio con una empresa multirregional de transporte, para disminuir costos relacionados a este ítem al rotar necesariamente a los colaboradores entre regiones.

**Estrategia DO: (Debilidades-Oportunidades):**

1. Invertir en un software de gestión, que permita agilizar el proceso de validación de datos para generar pagos, disminuyendo así el tiempo de espera de los colaboradores para recibir su pago. En el Anexo 4, se visualiza un programa donde se automatizan las designaciones arbitrales, para después obtener un informe individual con la cantidad de partidos realizados y el total a pagar por persona.
2. Realizar capacitaciones al público y campañas de captación de colaboradores por redes sociales, como también realizar charlas en colegios, universidades y clubes, dando a conocer la oportunidad laboral que representa la empresa.
3. Generar campaña de generación de contenido, aumentando la cantidad de publicaciones mensuales, para así tener mayor presencia en redes sociales y lograr un mayor alcance.

**Estrategia FA: (Fortalezas-Amenazas):**

1. Realizar categorización interna y evaluar de manera constante a los colaboradores, para disminuir su porcentaje de error en la entrega del servicio, así aumentar la calidad de este. En el Anexo 6 se puede apreciar una planilla de evaluación a aplicar a los colaboradores. Luego, en el Anexo 7 se puede apreciar el resultado de una evaluación aplicada en un partido

2. Organizar torneos propios, con el fin de dar a conocer al público el sistema de trabajo y los resultados, para así conseguir nuevos clientes.

***Estrategia DA: Mini-mini (Debilidades-Amenazas):***

1. Establecer un protocolo de salud en caso de pandemia es indispensable para resguardar la salud de los colaboradores, y permitir la continuidad de las operaciones de la empresa.
2. Realizar capacitaciones públicas sobre básquetbol y reglamento, para generar confianza y seguridad en el mercado sobre el conocimiento que tiene la empresa, y generar lazos que pueden ser una ventaja competitiva frente a la competencia.
3. Ofrecer un descuento en los dos primeros meses para clientes nuevos en la gestión completa de torneo con respaldo digital.

Tabla 2: Matriz FODA con estrategias.

	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	<p><b>F1.</b> Estabilidad Laboral</p> <p><b>F2.</b> Vasta experiencia en el rubro</p> <p><b>F3.</b> Constante capacitación de colaboradores</p> <p><b>F4.</b> Buena relación con federación de Basquetbol de Chile</p> <p><b>F5.</b> Firme presencia en más de una región</p> <p><b>F6.</b> Realización de cursos y capacitaciones públicas</p>	<p><b>D1.</b> Insuficiente cantidad de colaboradores especializados.</p> <p><b>D2.</b> Irregularidad en fecha de pagos.</p>
<b>Oportunidades</b>	<b>Estrategias FO</b>	<b>Estrategias DO</b>
<p><b>O1.</b> Aumento de migrantes en busca de trabajo</p> <p><b>O2.</b> Estudiantes universitarios en busca de trabajo a medio tiempo</p> <p><b>O3.</b> Reducida oferta en el servicio</p> <p><b>O4.</b> Aumento del mercado en regiones</p> <p><b>O5.</b> Apertura de fondos estatales concursables</p> <p><b>O6.</b> Creciente visualización en Redes Sociales</p> <p><b>O7.</b> Aumento de uso de sistemas digitales</p> <p><b>O8.</b> Amplia variedad de medios de transporte</p>	<p>1. Generar alianzas con instituciones públicas y privadas.</p> <p>2. Conseguir convenio con una empresa multirregional de transporte.</p>	<p>1. Invertir en un software de gestión, que permita agilizar el proceso de validación de datos para generar pagos.</p> <p>2. Realizar capacitaciones al público y campañas de captación de colaboradores.</p> <p>3. Generar campaña de generación de contenido.</p>
<b>Amenazas</b>	<b>Estrategias FA</b>	<b>Estrategias DA</b>
<p><b>A1.</b> Pandemia.</p> <p><b>A2.</b> Reducidos recursos para el básquetbol.</p> <p><b>A3.</b> Competencia con otras instituciones.</p>	<p>1. Realizar categorización interna y evaluar de manera constante a los colaboradores.</p> <p>2. Organizar torneos propios.</p>	<p>1. Establecer un protocolo de salud.</p> <p>2. Realizar capacitaciones públicas sobre básquetbol y reglamento.</p> <p>3. Descuento en torneo con gestión digital.</p>

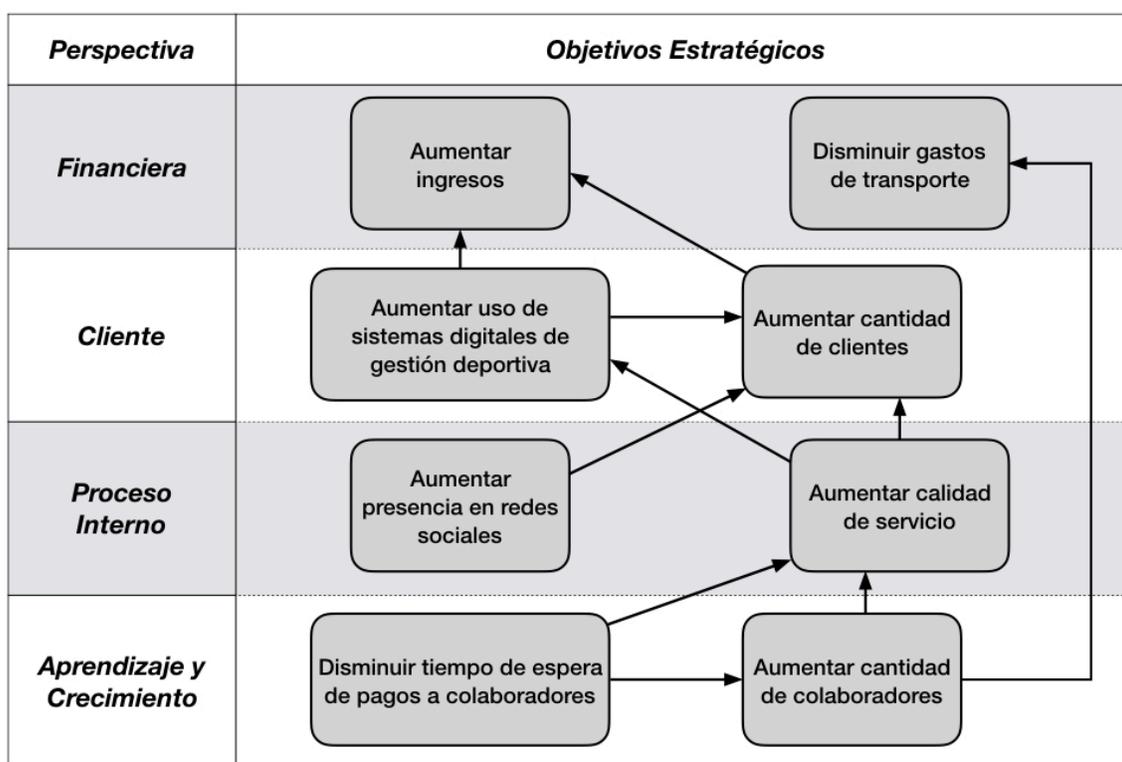
Fuente: Elaboración Propia

### 4.3 Diseño de cuadro de mando integral

#### 4.3.1 Mapa Estratégico

De acuerdo a los objetivos estratégicos desarrollados en la etapa 4.1 (Reformulación de componentes claves.), se elaboró el mapa estratégico de la organización, indicando las relaciones causa efecto entre los objetivos de cada perspectiva. La siguiente Ilustración 9 muestra el mapa estratégico de GEDEB en base a la estructura planteada por Kaplan & Norton (Mapas estratégicos, 2004).

Ilustración 9: Mapa estratégico GEDEB



Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.2 Indicadores Estratégicos

Luego de definir los objetivos estratégicos y clasificarlos según su perspectiva, se desarrollan a continuación los indicadores estratégicos para cada objetivo, con el fin de lograr un buen funcionamiento de las estrategias. Para cada indicador se ha diseñado una ficha, indicando su definición, fórmula de cálculo, la periodicidad para

realizar el cálculo y el responsable de su revisión, además del objetivo estratégico al que está relacionado.

#### 4.3.2.1 Perspectiva Financiera

- Objetivo 1: Aumentar ingresos

Tabla 3: Indicador estratégico 1

Nomenclatura Indicador	Tasa de variación de los ingresos anuales (%VIA)
Descripción del indicador	Este indicador muestra el comportamiento de los ingresos económicos anuales (IA) de la empresa entre dos periodos, de manera de analizar si las decisiones que se están tomando contribuyen al desarrollo económico de la empresa.
Fórmula de cálculo	$\%VIA = \frac{IA_i - IA_{i-1}}{IA_{i-1}} \times 100$
Periodicidad	Anual
Responsable	Director General

Fuente: Elaboración Propia

- Objetivo 2: Disminuir gastos de transporte

Tabla 4: Indicador estratégico 2

Nomenclatura Indicador	Tasa de variación del gasto anual en transporte (%VGT)
Descripción del indicador	Este indicador muestra el comportamiento de los gastos anuales asociados a transporte (GT) de colaboradores para poder cubrir con la demanda de partidos entre las regiones, comparando dos periodos.
Fórmula de cálculo	$\%VGT = \frac{GT_i - GT_{i-1}}{GT_{i-1}} \times 100$
Periodicidad	Anual
Responsable	Director General

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.2 *Perspectiva del cliente*

- Objetivo 3: Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva

*Tabla 5: Indicador estratégico 3*

Nomenclatura Indicador	Tasa de variación de torneos con respaldo digital (%VTD)
Descripción del indicador	Este indicador muestra la variación entre dos periodos de la cantidad de torneos con respaldo digital (TD)
Fórmula de cálculo	$\%VTD = \frac{\Sigma(TD)_{año\ i} - \Sigma(TD)_{año\ i-1}}{\Sigma(TD)_{año\ i-1}} \times 100$
Periodicidad	Anual
Responsable	Director General

*Fuente: Elaboración Propia*

- Objetivo 4: Aumentar cantidad de clientes

Tabla 6: Indicador estratégico 4

Nomenclatura Indicador	Tasa de variación de cantidad clientes (%VCL)
Descripción del indicador	Este indicador muestra la variación entre dos periodos del número total de clientes (CL), generando una visión del número de clientes que utiliza los servicios de la empresa.
Fórmula de cálculo	$\%VCL = \frac{CL_{año\ i} - CL_{año\ i-1}}{CL_{año\ i-1}} \times 100$
Periodicidad	Anual
Responsable	Director Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.3 *Perspectiva del proceso interno*

- Objetivo 5: Aumentar presencia en redes sociales.

*Tabla 6: Indicador estratégico 5*

Nomenclatura Indicador	Promedio de publicaciones mensuales (XPM)
Descripción del indicador	Este indicador indica el promedio de publicaciones mensuales (PM) en redes sociales.
Fórmula de cálculo	$XPM = \frac{\sum(PM)_{año i}}{12}$
Periodicidad	Anual
Responsable	Director Administrativo

*Fuente: Elaboración Propia*

- Objetivo 6: Aumentar calidad en el servicio entregado

Tabla 7: Indicador estratégico 6

Nomenclatura Indicador	Tasa de variación colaboradores en categoría de evaluación interna (A). (%CCA)
Descripción del indicador	Este indicador muestra el porcentaje de variación entre dos periodos, en la cantidad de colaboradores evaluados en la categoría interna A. (CCA)
Fórmula de cálculo	$\%CCA = \frac{\Sigma(CCA)_{año\ i} - \Sigma(CCA)_{año\ i-1}}{\Sigma(CCA)_{año\ i-1}} \times 100$
Periodicidad	Semestral
Responsable	Director Técnico

Fuente: Elaboración Propia

4.3.2.4 *Perspectiva del aprendizaje y crecimiento*

- Objetivo 7: Aumentar cantidad de colaboradores

*Tabla 8: Indicador estratégico 7*

Nomenclatura Indicador	Tasa de variación en la cantidad total de colaboradores (%TC)
Descripción del indicador	Este indicador indica el porcentaje de variación entre dos periodos, en la cantidad total de colaboradores (TC) que prestaron servicios a la empresa durante el año.
Fórmula de cálculo	$\%TC = \frac{\Sigma(TC)_{año\ i} - \Sigma(TC)_{año\ i-1}}{\Sigma(TC)_{año\ i-1}} \times 100$
Periodicidad	Anual
Responsable	Director Técnico

*Fuente: Elaboración Propia*

- Objetivo 8: Disminuir tiempo de proceso de pagos a colaboradores.

Tabla 9: Indicador estratégico 8

Nomenclatura Indicador	Promedio semestral de pagos al día el tercer día hábil del mes. (%PD)
Descripción del indicador	Este indicador muestra el promedio semestral de pagos a colaboradores efectuados dentro de los primeros 3 días hábiles de cada mes (PDi), frente al total mensual de pagos a realizar dicho mes (PTi). Promedio calculado en porcentajes de cada mes.
Fórmula de cálculo	$\%PD = \frac{\sum PDi}{6}$ <p>Donde:</p> $i = [1,6]$ $PDi = \frac{\sum PDi - PTi}{PTi} \times 100$
Periodicidad de medición	Semestral
Responsable	Director Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente Tabla 10, para un mejor entendimiento, se resumen cada una de las perspectivas del Cuadro de mando integral, junto a sus objetivos e indicadores formulados.

Tabla 10: Resumen de objetivos estratégicos e indicadores

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo estratégico</b>	<b>Indicador</b>
<b>Financiera</b>	Aumentar ingresos	Tasa de variación de los ingresos anuales (%VIA)
	Disminuir gastos transporte	Tasa de variación del gasto anual en transporte (%VGT)
<b>Cliente</b>	Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva	Tasa de variación de torneos con respaldo digital (%VTD)
	Aumentar cantidad de clientes	Tasa de variación de cantidad clientes (%VCL)
<b>Proceso Interno</b>	Aumentar presencia en redes sociales	Promedio de publicaciones mensuales (XPM)
	Aumentar calidad de servicio entregado	Tasa de variación colaboradores en categoría de evaluación interna (A). (%CCA)
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Aumentar cantidad de colaboradores	Tasa de variación en la cantidad total de colaboradores (%TC)
	Disminuir tiempo de proceso de pagos a colaboradores	Promedio semestral de pagos al día el tercer día hábil del mes. (%PD)

Fuente: Elaboración Propia

### 4.3.3 Definición de metas

Para la definición de metas, se obtuvo información directamente de los directores general, técnico y administrativo, en una reunión realizada el día miércoles 1 de junio de 2023. En esta reunión se expuso el desarrollo de cuadro de mando integral y se solicitó la información necesaria para establecer metas asociadas a cada indicador.

A continuación, se justifica cada una de las metas establecidas por indicador, según la información entregada por la empresa.

#### 4.3.3.1 Perspectiva financiera

Para plantear las metas de esta perspectiva, se tomó en cuenta información entregada por el director general. Con respecto a disminuir gastos de transporte, es un ítem de gran importancia en las finanzas de la empresa, ya que el último año, la empresa gastó sobre \$7.000.000 asociados a transporte de colaboradores.

Por otro lado, se declaró indispensable poder aumentar los ingresos de la empresa, pero no se entregó información financiera que justificara dicho objetivo estratégico para el desarrollo de este trabajo. Esta meta se definirá luego de haber realizado un registro durante un primer periodo de evaluación.

Tabla 11: Metas indicadores perspectiva financiera

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Periodo
			Periodo 1	Periodo 2	
Financiera	Aumentar ingresos	Tasa de variación de los ingresos anuales (%VIA)	Meta por definir**	Meta por definir**	Anual
	Disminuir gastos transporte	Tasa de variación del gasto anual en transporte (%VGT)	(-)5%	(-)5%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.3.2 Perspectiva del cliente

De acuerdo a lo indicado por la empresa, al mes de marzo disponían, entre la región metropolitana y del biobío, una cartera de 17 clientes, ocho de los cuales son clientes de gestión completa de torneo. Además, GEDEB controla alrededor de 40 torneos, lo que significa cerca de 8.000 partidos al año entre Santiago y Concepción, considerando que el 60% de los torneos se realizan en plataformas digitales.

Tabla 12: Metas indicadores perspectiva del cliente

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Periodo
			Periodo 1	Periodo 2	
Cliente	Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva	Tasa de variación de torneos con respaldo digital (%VTD)	10%	10%	Anual
	Aumentar cantidad de clientes	Tasa de variación de cantidad clientes (%VCL)	10%	15%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.3.3 Perspectiva del proceso interno

GEDEB hoy en día cuenta con un total de 160 colaboradores entre Santiago y Concepción, siendo 90 árbitros y 70 oficiales de mesa de control. Según su categorización interna, 20 de ellos tienen una categoría A.

Actualmente se cuenta con alrededor de 2.400 seguidores en Facebook y 1.400 en Instagram, con un promedio de 5 publicaciones mensuales, un alcance promedio de 550 visualizaciones por publicación y 3500 visualizaciones mensuales, de los cuales sobre el 50% es de no seguidores.

Tabla 13: Metas indicadores perspectiva del proceso interno

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Periodo
			Periodo 1	Periodo 2	
Proceso Interno	Aumentar presencia en redes sociales	Promedio de publicaciones mensuales (XPM)	8	6	Anual
	Aumentar calidad de servicio entregado	Tasa de variación colaboradores en categoría de evaluación interna (A). (%CCA)	15%	20%	Anual

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.3.3.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Según lo indicado tanto por colaboradores, como por directivos de la empresa, el sistema de pagos de la empresa es irregular, dependiendo cada mes de la cantidad de partidos que se realizaron. En meses donde la demanda es muy alta, se ha alcanzado el 100% de los pagos a colaboradores el onceavo día del mes. Con la implementación de un software se busca acelerar este proceso, permitiendo alcanzar sobre el 80% de los pagos dentro de los tres primeros días del mes.

Considerando el total de 160 colaboradores asociados a la empresa, un factor de riesgo importante es el porcentaje de ellos que está con disponibilidad completa para trabajar, que es de 15% (24 personas aproximadamente), debiendo solicitar esfuerzos extra personalmente, para poder cubrir la gran cantidad de partidos semanales.

Tabla 14: Metas indicadores perspectiva del aprendizaje y crecimiento

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador	Meta		Periodo
			Periodo 1	Periodo 2	
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar cantidad de colaboradores	Tasa de variación en la cantidad total de colaboradores (%TC)	10%	15%	Anual
	Disminuir tiempo de espera de pagos a colaboradores	Promedio semestral de pagos al día el tercer día hábil del mes. (%PD)	≥ 75%	≥ 85%	Semestral

Fuente: Elaboración Propia

Las metas para cada indicador, fueron desarrolladas en conjunto con la dirección general y administrativa, como también los rangos aceptables y no aceptables para cada meta. Los directivos de la empresa consideran adecuado establecer metas bajas en un principio, con el fin de desarrollar un funcionamiento en equipo de la empresa, que les permitiría crecer de manera constante en un futuro, a continuación, en la Tabla 15, se expone una tabla resumen de las metas, con sus rangos de variación permitido, para mejorar la comprensión de los encargados, para una futura toma de decisiones.

Tabla 15: Metas con rangos de variación

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Semáforo indicadores					
			Periodo 1			Periodo 2		
			No aceptable	Mejorable	Meta	No aceptable	Mejorable	Meta
Financiera	Aumentar ingresos	Tasa de variación de los ingresos anuales (%VIA)	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir
	Disminuir gastos transporte	Tasa de variación del gasto anual en transporte (%VGT)	>(-)3%	-3%>x>-5%	≤(-)5%	>(-)3%	-3%>x>-5%	≤(-)5%
Cliente	Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva	Tasa de variación de torneos con respaldo digital (%VTD)	<5%	5%≥x<10%	≥10%	<5%	5%≥x<10%	≥10%
	Aumentar cantidad de clientes	Tasa de variación de cantidad clientes (%VCL)	<5%	5%≥x<10%	≥10%	<10%	10%≥x<15%	≥15%
Proceso Interno	Aumentar presencia en redes sociales	Promedio de publicaciones mensuales (XPM)	<5	5≥x<8	≥8	<4	4≥x<6	≥6
	Aumentar calidad de servicio entregado	Tasa de variación colaboradores en categoría de evaluación interna (A). (%CCA)	<10%	10%≥x<15%	≥15%	<15%	15%≥x<20%	≥20%
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar cantidad de colaboradores	Tasa de variación en la cantidad total de colaboradores (%TC)	<5%	5%≥x<10%	≥10%	<10%	10%≥x<15%	≥15%
	Disminuir tiempo de espera de pagos a colaboradores	Porcentaje de pagos al día el tercer día hábil del mes. (%PD)	<60%	60%≥x<75%	≥75%	<70%	70%≥x<85%	≥85%

#### 4.3.4 *Propuesta de Cuadro de Mando Integral*

Una vez que se han realizado todas las etapas requeridas para una planificación estratégica efectiva, como lo son declarar misión, visión, valores y objetivos estratégicos. Luego de realizar también un análisis estratégico (interno y externo), para poder definir estrategias adecuadas para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, además del desarrollo de indicadores y metas asociadas a cada objetivo. Es posible presentar una propuesta de cuadro de mando integral para la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandon Vargas*, el cual se presenta a continuación en la Tabla 16: Propuesta de Cuadro de Mando Integral para GEDEB.

Tabla 16: Propuesta de Cuadro de Mando Integral para GEDEB

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Semáforo indicadores						Frecuencia	Responsable
			Periodo 1			Periodo 2				
			No aceptable	Mejorable	Meta	No aceptable	Mejorable	Meta		
Financiera	Aumentar ingresos	Tasa de variación de los ingresos anuales (%VIA)	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Por definir	Anual	Director General
	Disminuir gastos transporte	Tasa de variación del gasto anual en transporte (%VGT)	>(-)3%	-3%>x>-5%	≤(-)5%	>(-)3%	-3%>x>-5%	≤(-)5%	Anual	Director General
Cliente	Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva	Tasa de variación de torneos con respaldo digital (%VTD)	<5%	5%≥x<10%	≥10%	<5%	5%≥x<10%	≥10%	Anual	Director Administrativo
	Aumentar cantidad de clientes	Tasa de variación de cantidad clientes (%VCL)	<5%	5%≥x<10%	≥10%	<10%	10%≥x<15%	≥15%	Anual	Director Administrativo
Proceso Interno	Aumentar presencia en redes sociales	Promedio de publicaciones mensuales (XPM)	<5	5≥x<8	≥8	<4	4≥x<6	≥6	Anual	Director General
	Aumentar calidad de servicio entregado	Tasa de variación colaboradores en categoría de evaluación interna (A). (%CCA)	<10%	10%≥x<15%	≥15%	<15%	15%≥x<20%	≥20%	Anual	Director Técnico
Aprendizaje y Crecimiento	Aumentar cantidad de colaboradores	Tasa de variación en la cantidad total de colaboradores (%TC)	<5%	5%≥x<10%	≥10%	<10%	10%≥x<15%	≥15%	Anual	Director Técnico
	Disminuir tiempo de espera de pagos a colaboradores	Porcentaje de pagos al día el tercer día hábil del mes. (%PD)	<60%	60%≥x<75%	≥75%	<70%	70%≥x<85%	≥85%	Semestral	Director Administrativo

Fuente: Elaboración Propia

A continuación, la Tabla 17, indica la relación entre las estrategias principales que permitirán alcanzar los objetivos estratégicos.

Tabla 17 : Estrategias asociadas a objetivos estratégicos.

<b>Perspectiva</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Estrategia Asociada</b>
<b>Financiera</b>	Aumentar ingresos	Generar alianzas con instituciones públicas y privadas.
	Disminuir gastos transporte	Conseguir convenio con una empresa multirregional de transporte.
<b>Cliente</b>	Aumentar uso de sistemas digitales de gestión deportiva	Descuento en torneo con gestión digital.
	Aumentar cantidad de clientes	1. Organizar torneos propios. 2. Realizar capacitaciones públicas sobre básquetbol y reglamento.
<b>Proceso Interno</b>	Aumentar presencia en redes sociales	Generar campaña de generación de contenido.
	Aumentar calidad de servicio entregado	Realizar categorización interna y evaluar de manera constante a los colaboradores.
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	Aumentar cantidad de colaboradores	Realizar capacitaciones al público y campañas de captación de colaboradores.
	Disminuir tiempo de espera de pagos a colaboradores	Invertir en un software de gestión, que permita agilizar el proceso de validación de datos para generar pagos.

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO V: Recomendaciones y conclusiones**

### **5.1 Recomendaciones**

Considerando el desarrollo del presente trabajo de título, se recomienda a la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas (GEDEB)*, implementar esta propuesta de planificación estratégica en sus operaciones, con el fin de generar cambios que posibiliten mejoras dentro de la empresa.

Es de suma importancia para lograr el éxito en la implementación de este plan estratégico, que los pilares fundamentales de la planificación como misión, visión, valores, objetivos definidos, estrategias a desarrollar y metas, sean dadas a conocer para todos los integrantes de la organización, sean empleados o colaboradores. Con el fin de que todos se sientan involucrados y motivados en ser parte del futuro de la empresa.

Se recomienda que el cuadro de mando integral, al igual que el plan estratégico, sea dado a conocer a los colaboradores, para lograr un mejor entendimiento de los objetivos de la empresa, por medio del conocimiento de indicadores y del encargado de su medición. Esto provocará una instancia de retroalimentación de quienes observen información importante relacionada al objetivo.

También, es importante planificar reuniones periódicas entre directores y encargados de cada indicador, con el fin de controlar avances y obtener información sobre la implementación de la planificación estratégica, para la posible toma de decisiones.

## **5.2 Conclusiones**

El desarrollo de este proyecto permite observar claramente las características internas como fortalezas y debilidades; y el entorno en el que se desenvuelve la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas (GEDEB)*, reconociendo oportunidades de desarrollo y amenazas que afectan o pueden llegar a afectar a la empresa.

Contar con una planificación estratégica es una necesidad para cualquier empresa, ya que permite conocer su situación actual, su entorno y el potencial interno de la empresa. Aportando una visión que toda empresa necesita para planificar su futuro.

GEDEB no contaba con una planificación estratégica actualizada, lo cual genera una organización sin objetivos futuros.

Se ha reformulado la misión y visión de la empresa, junto a la confección de valores corporativos y objetivos estratégicos, rescatando la esencia y proyección que espera la organización, de tal forma que todos puedan sentirse identificados por estas.

Se ha realizado un análisis estratégico a la empresa, utilizando herramientas de análisis como el análisis FODA y PESTEL. Proceso necesario para establecer estrategias que se adapten a los objetivos estratégicos de una empresa, con el fin de aprovechar sus características frente a las del mercado.

Se reconocen dos debilidades principales, como lo son una irregularidad constante en el proceso de pago mensual a sus colaboradores y la insuficiente cantidad de colaboradores.

La primera debilidad se ve reflejada en la cantidad de días que demora la empresa en cumplir el total a pagar, produciendo que los colaboradores no puedan considerar esta actividad laboral como su principal fuente de ingresos, reduciendo su disponibilidad.

La segunda debilidad, relacionada también como una consecuencia de la primera, se suma a la creciente cantidad de partidos y torneos a cubrir, donde siempre la cantidad de colaboradores disponibles para cubrir las competencias es insuficiente. Provocando una carga física importante en pocos colaboradores que deben cubrir el total de

partidos, o la necesidad de incurrir en el traslado de personas desde otras regiones, lo que se traduce en gastos para la empresa.

GEDEB se desenvuelve en un mercado donde es importante el desarrollo de capacidades y conocimiento técnico especializado para ser preferido por sobre la competencia. Frente a esto es de suma importancia que la empresa desarrolle un plan de mejora técnica con sus colaboradores.

En el plan estratégico se desarrollaron cuatro estrategias derivadas del análisis estratégico; el principal objetivo de estas distintas estrategias es de aprovechar tanto fortalezas como oportunidades, e intentar minimizar las debilidades y amenazas.

Posteriormente, se ha desarrollado un cuadro de mando integral, el cual permite a los miembros y colaboradores de la empresa un mejor entendimiento y resulta como una ayuda en la implementación del plan estratégico, reconociendo los objetivos de la empresa, junto a los ocho indicadores desarrollados, que hacen frente al nulo control actual que tiene la empresa con respecto a su visión a futuro.

Este trabajo fue enfocado en el objetivo general del estudio “Diseñar una propuesta de planificación estratégica y cuadro de mando integral para la empresa *Asesorías y gestión en actividades deportivas Thomas Escandón Vargas (GEDEB)*”. Por lo que cada ámbito desarrollado en este proyecto solo describe a la mencionada organización.

Con la puesta en marcha de la propuesta mencionada, sumado al compromiso total de todos y cada uno de los trabajadores y colaboradores de la empresa se espera lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados.

Esta propuesta queda a cargo de la empresa, para su decisión de implementación.

## CAPITULO VI: Bibliografía

- Alairelibre. (2022). *ALAIRELIBRE*. Obtenido de [www.alairelibre.cl](http://www.alairelibre.cl):  
<https://www.alairelibre.cl/noticias/deportes/gobierno/ministerio-del-deporte/presidente-boric-en-2022-y-2023-invertiremos-2-500-millones-de-pesos-en/2022-06-01/114113.html>
- Berríos, R., & Flores, R. (2018). *Cuadro de Mando Integral*. Universidad San Sebastian, Centro de Ingestivación para la Educación Superior.
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2. (2022). *Biblioteca del Congreso Nacional de Chile*.
- CEDEÑO, J. S., & ALCÍVAR, L. S. (2018). *DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA LA DISTRIBUIDORA MONIT ALIMENTOS EN LA CIUDAD DE SANTO DOMINGO DE LOS COLORADOS PERÍODO 2017 - 2021*. Obtenido de <https://repositorio.espam.edu.ec/bitstream/42000/785/1/TAE108.pdf>
- David, F. R. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*.
- Digital transformation in Sports. (2021 de 2021). *Sportstechx*. Obtenido de <https://drive.google.com/file/d/1dJRTVEWMyrDuUafIxdgEQMw7s2xHclG/view>
- El Desconcierto. (2022). *El Desconcierto*. Obtenido de El Desconcierto: <https://www.eldesconcierto.cl/economia/2022/02/02/fuerza-laboral-extranjera-supera-el-millon-de-personas-en-chile.html>
- El Mercurio . (2018). *El Mercurio* . Obtenido de El Mercurio : <https://www.emol.com/noticias/Nacional/2019/08/21/958714/Radiografia-a-los-jovenes-en-Chile-La-mitad-participa-en-el-mercado-laboral-y-solo-el-4-estan-casados.html>
- El Mostrador. (7 de 09 de 2022). *El Mostrador*. Obtenido de El Mostrador: <https://www.elmostrador.cl/mercados/2022/09/07/banco-central-proyecta-inflacion-anual-del-12-para-final-de-ano-y-confirma-recesion-en-2023/>

- Federación de Básquetbol de Chile. (2022). *www.febachile.cl*.
- Francés, A. (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*.
- Hollister, S. (2015). *SWOT Analysis: An Easy to Follow Guide to Analyzing Your Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*.
- Instituto Nacional de Estadísticas. (12 de 10 de 2022). *Instituto Nacional de Estadísticas*. Obtenido de <https://www.ine.cl/prensa/detalle-prensa/2022/10/12/población-extranjera-residente-en-chile-llegó-a-1.482.390-personas-en-2021-un-1-5-más-que-en-2020>
- Ipinza. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México: Pearson Educación.
- Jhonson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson Educación.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Cuadro de Mando Integral*.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). *Mapas estratégicos*.
- Kenton, W. (2022). *Investopedia*. Obtenido de Investopedia: <https://www.investopedia.com/terms/p/pest-analysis.asp>
- Kovacevic. (2014). *El diamante de la excelencia organizacional: una propuesta para mejorar la implementación de la estrategia*. México: Cengage Learning Editores.
- La Tercera. (2021). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/el-deportivo/noticia/impacto-del-covid-19-en-el-mundo-deportivo-como-han-sido-los-efectos-en-chile/ZZHJNMB2YJHPJMA2QFBLSJGIDM/>
- La Tercera. (2022). *La Tercera*. Obtenido de <https://www.latercera.com/opinion/noticia/un-2023-mas-complejo-para-la-economia-chilena/RNCG54FPIBC6LAWUN5WBH0T3NQ/>
- Leverade. (2022). <https://leverade.com/es/acta-digital#Los-riesgos-de-una-mala-soluci-n-y-su-coste>. Obtenido de <https://leverade.com/es/acta-digital#Los-riesgos-de-una-mala-soluci-n-y-su-coste>

riesgos-de-una-mala-soluci-n-y-su-coste: <https://leverade.com/es/acta-digital#Los-riesgos-de-una-mala-soluci-n-y-su-coste>

Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*.

Quick MBA. (2018). *Quick MBA*. Obtenido de Quick MBA: <http://www.quickmba.com/strategy/pest/>

Romero, A. (2004). *Dirección y planificación estratégica en las empresas y organizaciones*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Sánchez-Gómez; Céspedes-Lorente. (2018). El análisis FODA ampliado: una revisión conceptual. *Revista Iberoamericana de Estrategia*.

Serrano, K. (2008). *Los modelos de la planificación estratégica*. Barcelona: UOC.

Servicio de Impuestos Internos. (2022). Obtenido de <https://www.sii.cl/noticias/2022/211222noti01aav.htm>

Wheelen, T., & Hunger, J. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. México.

## CAPITULO VII: Anexos

### Anexo 1: Taller misión GEDEB

Taller Misión
Nombre:
Ocupación:
Objetivo del taller: Definir una misión, a través de la respuesta de los colaboradores a las siguientes preguntas que permitirán facilitar el desarrollo de una definición de misión para GEDEB.
Definición: “La Misión de una empresa es una declaración de su finalidad, abarca tanto el propósito de la compañía como la base de la competencia y la ventaja competitiva”.
Preguntas
¿Quiénes somos? se refiere a como se identifican en la empresa.
¿Por qué la empresa hace lo que hace? es la razón de ser, el motivo de por el cual están en el negocio.
¿Qué hacemos como empresa?
¿Quiénes son nuestros clientes?

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 2: Taller misión GEDEB

Taller Visión
Nombre:
Ocupación:
Objetivo del taller: Objetivo del taller: Definir una visión, a través de la respuesta de los colaboradores a las siguientes preguntas que permitirán facilitar el desarrollo de una definición de visión para GEDEB.
Definición: “la visión es la declaración que determina dónde queremos llegar en el futuro”, se define como una situación esperada, deseada, pero al mismo tiempo, factible de ser alcanzada.”
Preguntas
¿Cómo ves a la empresa en algunos años?
¿Cómo quieres que la empresa sea conocida/percibida en el mercado?
¿Qué cualidades tendrán los profesionales que trabajarán contigo?
¿Dónde queremos llegar?

Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 3: Ejemplo de resumen mensual de partidos

GESTIÓN DEPORTIVA BASKETBOL - GEDEB										
FECHA	HORARIO	GIMNASIO	LOCAL	VISITA	NOMINACIONES 2023					
					CATEGORIA	ARBITRO PRINCIPAL	ARBITRO I	OFICIAL 1	OFICIAL 2	OFIC
20-5-2023	10:00	THE GREENLAND SCHOOL	Greenland	I. Teresiana	miraflores	BORIS ARACENA	BASTIAN ANGEL	TANYHA HERBERA	VERONICA GONZALEZ	
20-5-2023	11:00	THE GREENLAND SCHOOL	Greenland	I. Teresiana	infantil damas	BORIS ARACENA	BASTIAN ANGEL	TANYHA HERBERA	VERONICA GONZALEZ	
20-5-2023	12:00	THE GREENLAND SCHOOL	Greenland	I. Teresiana	superior damas	BORIS ARACENA	BASTIAN ANGEL	TANYHA HERBERA	VERONICA GONZALEZ	
20-5-2023	10:00	THE ENGLISH INSTITUTE	English I	Kent S	miraflores	NICOLE ENCINA	EVANS MIRANDA	IGNACIO NILO	ISABELLA TOLEDO	
20-5-2023	11:00	THE ENGLISH INSTITUTE	English I	Kent S	infantil damas	NICOLE ENCINA	EVANS MIRANDA	IGNACIO NILO	ISABELLA TOLEDO	
20-5-2023	12:00	THE ENGLISH INSTITUTE	English I	Kent S	superior damas	NICOLE ENCINA	EVANS MIRANDA	IGNACIO NILO	ISABELLA TOLEDO	
20-5-2023	09:00	SCUOLA ITALIAN LAS CONDES	Scuola I	Sek I	miraflores	ISAAC FERNANDEZ	PATRICIO VILLARROEL	BRYAN OSSANDON	IGNACIO CARRASCO	
20-5-2023	10:00	SCUOLA ITALIAN LAS CONDES	Scuola I	Sek I	infantil damas	ISAAC FERNANDEZ	PATRICIO VILLARROEL	BRYAN OSSANDON	IGNACIO CARRASCO	
20-5-2023	11:00	SCUOLA ITALIAN LAS CONDES	Scuola I	Sek I	superior damas	ISAAC FERNANDEZ	PATRICIO VILLARROEL	BRYAN OSSANDON	IGNACIO CARRASCO	
20-5-2023	09:00	INSTITUCION TERESIANA LAS CONDES	I. Teresiana	Greenland	miraflores	SEBASTIAN GALLEGOS	JANITZA VALDIVIA	JOAQUIN CASTRO	GONZALO RUIZ	
20-5-2023	10:00	INSTITUCION TERESIANA LAS CONDES	I. Teresiana	Greenland	infantil	SEBASTIAN GALLEGOS	JANITZA VALDIVIA	JOAQUIN CASTRO	GONZALO RUIZ	
20-5-2023	09:30	COLEGIO SEK LAS CONDES	Sek I	Trewhetas	miraflores	LUIS VELASQUEZ	IBRAHMDER ALARCON	MERARIE ANABALON	ARACELLY BECERRA	
20-5-2023	10:30	COLEGIO SEK LAS CONDES	Sek I	Trewhetas	infantil	LUIS VELASQUEZ	IBRAHMDER ALARCON	MERARIE ANABALON	ARACELLY BECERRA	
20-5-2023	10:00	SAN JUAN EVANGELISTA LAS CONDES	S. Juan	S. Esteban	miraflores	FRANCISCA OCARANZA	HANS CARVAJAL	ALEJANDRA TOLOZA	JENIFFER CALFICOV	
20-5-2023	11:00	SAN JUAN EVANGELISTA LAS CONDES	S. Juan	S. Esteban	infantil	FRANCISCA OCARANZA	HANS CARVAJAL	ALEJANDRA TOLOZA	JENIFFER CALFICOV	
20-5-2023	9:00	SAN MIGUEL DE ARCANGEL	SAN MIGUEL DE ARCANGEL	ALBA	superior	RENE PAINEMIL	MARCELA GUTIERREZ	MATIAS ARVALO	FRANCISCO DAVILA	
20-5-2023	10:30	SAN MIGUEL DE ARCANGEL	SAN MIGUEL DE ARCANGEL	ALBA	infantil	RENE PAINEMIL	MARCELA GUTIERREZ	MATIAS ARVALO	FRANCISCO DAVILA	
20-5-2023	9:00	COLEGIO SUIZO	COLEGIO SUIZO	ALIANZA FRANCESA	SUPERIOR	GUSTAVO BARRIOS	DIEGO PEREZ	CINTIA ASTORGA	GUILLELMO RODRIGUEZ	
20-5-2023	10:30	COLEGIO SUIZO	COLEGIO SUIZO	ALIANZA FRANCESA	INFANTIL	GUSTAVO BARRIOS	DIEGO PEREZ	CINTIA ASTORGA	GUILLELMO RODRIGUEZ	
20-5-2023	10:00	MUNICIPAL TALAGANTE	THANOS	CORDILLERA	SERIE A	ALEXIS MORALES	VICTORIA URZUA			
20-5-2023	11:30	MUNICIPAL TALAGANTE	M. BERTERO	LAW BASKETBALL	SERIE B	ALEXIS MORALES	VICTORIA URZUA			
20-5-2023	12:45	MUNICIPAL TALAGANTE	EC. BAS	MALLOCO	SERIE A	NINOSKA VARGAS	DANIEL SOTO			
20-5-2023	14:00	MUNICIPAL TALAGANTE	EC. BAS	MALLOCO	SERIE B	NINOSKA VARGAS	DANIEL SOTO			
20-5-2023	15:15	MUNICIPAL TALAGANTE	EC. BAS	MALLOCO	SERIE A	NINOSKA VARGAS	DANIEL SOTO			
20-5-2023	16:30	MUNICIPAL TALAGANTE	VERSUS	MIV B	SERIE B	FELIPE MACHUCA	DANIEL SOTO			
20-5-2023	17:45	MUNICIPAL TALAGANTE	SAN MANUEL	CLARA SOLOVERA	SERIE A	NINOSKA VARGAS	DANIEL SOTO			
20-5-2023	9:00	VERBO DIVINO	VERBO DIVINO	SSCC MANQUEHUE	SUPERIOR HONOR	GENESIS ARENAS	ANAID DURAN	MARELA ORELLANA	ARACELLY DURAN	
20-5-2023	10:00	VERBO DIVINO	VERBO DIVINO	SSCC MANQUEHUE	INTERMEDIA HONOR	GENESIS ARENAS	ANAID DURAN	MARELA ORELLANA	ARACELLY DURAN	
20-5-2023	9:00	COLEGIO PADRE HURTADO	PADRE HURTADO	DON ORIGINE	SUPERIOR ASCENSO	TOMAS VERA	JAVIER SIVIRA	MISHELLE ANABALON	WILLIAMS MARTINEZ	
20-5-2023	10:00	COLEGIO PADRE HURTADO	PADRE HURTADO	DON ORIGINE	INTERMEDIA ASCENSO	TOMAS VERA	JAVIER SIVIRA	MISHELLE ANABALON	WILLIAMS MARTINEZ	
20-5-2023	11:00	SSCC ALAMEDA	SSCC ALAMEDA	SAN GIGNACIO ALONSO OVALLE	SUPERIOR	FELIPE MACHUCA	YONATHAN MUÑOZ	FIORELLA MARTINEZ	PATRICIO CUEVAS	
20-5-2023	11:30	SSCC ALAMEDA	SSCC ALAMEDA	SAN GIGNACIO ALONSO OVALLE	INTERMEDIA HONOR	CATHYA LOBOS	YONATHAN MUÑOZ	FIORELLA MARTINEZ	PATRICIO CUEVAS	
20-5-2023	12:30	SSCC ALAMEDA	SSCC ALAMEDA	BOSTON COLLEGE MAIPU	SUPERIOR HONOR	CATHYA LOBOS	YONATHAN MUÑOZ	FIORELLA MARTINEZ	PATRICIO CUEVAS	
20-5-2023	9:00	TABANCURA	TABANCURA	SEMINARIO PONTIFICIO MENOR	SUPERIOR ASCENSO	JEFFERSON LEDEZMA	BASTIAN DIAZ	HUMBERTO GUTIERREZ	ALEXANDER MUJICA	
20-5-2023	10:00	TABANCURA	TABANCURA	SEMINARIO PONTIFICIO MENOR	INTERMEDIA ASCENSO	JEFFERSON LEDEZMA	BASTIAN DIAZ	HUMBERTO GUTIERREZ	ALEXANDER MUJICA	
20-5-2023	10:00	LA MISION	LA MISION	CAIASANZ	INTERMEDIA ASCENSO	NINOSKA VARGAS	DANIEL SOTO	ANA MALDONADO	ROBERTO CERDA	
20-5-2023	11:00	LA MISION	LA MISION	CAIASANZ	SUPERIOR ASCENSO	NINOSKA VARGAS	DANIEL SOTO	ANA MALDONADO	ROBERTO CERDA	
20-5-2023	14:00	GIMNASIO ALBERTO GONZALEZ GODOY	MANABITA MELILLA	COLO COLO	ADULTO	FELIPE MACHUCA	YONATHAN MUÑOZ	FRANCISCO DAVILA	ALEXANDER MUJICA	
20-5-2023	15:00	GIMNASIO YUNGAY UNILEVER	UNIVERSITARIOS	TOMAS LAWRENCE	SUB 11	ALBERTO SALAS	MARCELA GUTIERREZ	ALEJANDRA TOLOZA	DANIELA BASUALTO	
20-5-2023	16:00	GIMNASIO YUNGAY UNILEVER	UNIVERSITARIOS	TOMAS LAWRENCE	SUB 13	JAVIER SIVIRA	MARCELA GUTIERREZ	ALEJANDRA TOLOZA	DANIELA BASUALTO	
20-5-2023	17:00	GIMNASIO YUNGAY UNILEVER	UNIVERSITARIOS	TOMAS LAWRENCE	SUB 15	ALBERTO SALAS	JAVIER SIVIRA	ALEJANDRA TOLOZA	DANIELA BASUALTO	
20-5-2023	18:00	GIMNASIO YUNGAY UNILEVER	UNIVERSITARIOS	TOMAS LAWRENCE	SUB 18	ALBERTO SALAS	MARCELA GUTIERREZ	ALEJANDRA TOLOZA	DANIELA BASUALTO	
20-5-2023	15:00	CLUB MANQUEHUE	SPORTIVA ITALIANA	SPORTIVA ITALIANA	U13	JEFFERSON LEDEZMA	SEBASTIAN GALLEGOS	BRYAN OSSANDON	IGNACIO CARRASCO	JOAQUIN CASTRO
20-5-2023	16:30	CLUB MANQUEHUE	SPORTIVA ITALIANA	SPORTIVA ITALIANA	U15	JEFFERSON LEDEZMA	SEBASTIAN GALLEGOS	BRYAN OSSANDON	IGNACIO CARRASCO	JOAQUIN CASTRO
20-5-2023	20:15	CLUB MANQUEHUE	SPORTIVA ITALIANA	SPORTIVA ITALIANA	U23	JEFFERSON LEDEZMA	SEBASTIAN GALLEGOS	BRYAN OSSANDON	IGNACIO CARRASCO	JOAQUIN CASTRO
20-5-2023	15:00	COLEGIO VERBO DIVINO	U DE CHILE	OMEGA DE QUILPUÉ	U13	YONATHAN MUÑOZ	JOHNY ROJAS	CINTIA ASTORGA	BENAMIN TRALLA	TRINIDAD
20-5-2023	16:30	COLEGIO VERBO DIVINO	U DE CHILE	OMEGA DE QUILPUÉ	U15	YONATHAN MUÑOZ	JOHNY ROJAS	CINTIA ASTORGA	BENAMIN TRALLA	TRINIDAD
20-5-2023	18:00	COLEGIO VERBO DIVINO	U DE CHILE	OMEGA DE QUILPUÉ	U17	YONATHAN MUÑOZ	JOHNY ROJAS	CINTIA ASTORGA	BENAMIN TRALLA	TRINIDAD
20-5-2023	14:00	MUNICIPAL DE PIRQUE	MUNICIPAL PUENTE ALTO	VILLA ALEMANA BASKET	U13	ALEXIS MORALES	VICTORIA URZUA			
20-5-2023	15:30	MUNICIPAL DE PIRQUE	MUNICIPAL PUENTE ALTO	VILLA ALEMANA BASKET	U15	ALEXIS MORALES	VICTORIA URZUA			
20-5-2023	15:45	STADIO ITALIANO	STADIO ITALIANO	RANCAGUA CAF	U17	RENE PAINEMIL	CATHYA LOBOS	JOAQUIN CASTRO	MATIAS ARVALO	GONZALO RUIZ
20-5-2023	19:05	STADIO ITALIANO	STADIO ITALIANO	SPORTIVA ITALIANA	ADULTO	FELIPE MACHUCA	YONATHAN MUÑOZ	FRANCISCO DAVILA	ALEXANDER MUJICA	
20-5-2023	14:00	MUNICIPAL RECOLETA	CMO Recoleta	CD Talento Humano	SUB 13	CARLOS RAMIREZ	BASTIAN DIAZ	MERARIE ANABALON	FRANCISCO DAVILA	
20-5-2023	15:15	MUNICIPAL RECOLETA	CMO Recoleta	CD Talento Humano	SUB 15	LUIS VELASQUEZ	CARLOS RAMIREZ	MERARIE ANABALON	FRANCISCO DAVILA	
20-5-2023	16:45	MUNICIPAL RECOLETA	CD La Granja	CD Talento Humano	SUB 17	LUIS VELASQUEZ	CARLOS RAMIREZ	MERARIE ANABALON	FRANCISCO DAVILA	
20-5-2023	18:15	MUNICIPAL RECOLETA	CD La Granja	CD Talento Humano	SUB 19	LUIS VELASQUEZ	CARLOS RAMIREZ	MERARIE ANABALON	FRANCISCO DAVILA	
20-5-2023	14:00	EDIFICIO SAN CARLOS DE APOQUINDO	ISC	UNIVERSIDAD CATOLICA	SUB 13 DAMAS	DIEGO PEREZ				
20-5-2023	14:40	EDIFICIO SAN CARLOS DE APOQUINDO	ESTUDIANTES	UNIVERSIDAD CATOLICA	SUB 13 DAMAS	DIEGO PEREZ				
20-5-2023	15:30	EDIFICIO SAN CARLOS DE APOQUINDO	ESTUDIANTES	UNIVERSIDAD CATOLICA	SUB 13 DAMAS	DIEGO PEREZ				
20-5-2023	14:00	EDIFICIO SAN CARLOS DE APOQUINDO	UNIVERSIDAD CATOLICA	COLINA	SUB 13 DAMAS	PATRICIO VILLARROEL				
20-5-2023	14:40	EDIFICIO SAN CARLOS DE APOQUINDO	ESTUDIANTES	COLINA	SUB 13 DAMAS	PATRICIO VILLARROEL				
20-5-2023	15:20	EDIFICIO SAN CARLOS DE APOQUINDO	COLINA	ISC	SUB 13 DAMAS	PATRICIO VILLARROEL				
20-5-2023	13:15	CLUB PALESTINO	CLUB PALESTINO	NNM1	ADULTO	IBRAHMDER ALARCON	GUSTAVO BARRIOS	HUMBERTO GUTIERREZ	NICOLAS MARDONES	ALEXANDER MUJICA
20-5-2023	14:30	CLUB PALESTINO	CLUB PALESTINO	PUC	ADULTO	GUSTAVO BARRIOS	ISAAC FERNANDEZ	HUMBERTO GUTIERREZ	NICOLAS MARDONES	ALEXANDER MUJICA
20-5-2023	15:45	CLUB PALESTINO	DEJAVU	LA PLAZA	ADULTO	IBRAHMDER ALARCON	ISAAC FERNANDEZ	HUMBERTO GUTIERREZ	NICOLAS MARDONES	ALEXANDER MUJICA
20-5-2023	16:00	CLUB PALESTINO	CHONCHOS	SPONCHOS	ADULTO	IBRAHMDER ALARCON	ISAAC FERNANDEZ	HUMBERTO GUTIERREZ	NICOLAS MARDONES	ALEXANDER MUJICA
20-5-2023	18:15	CLUB PALESTINO	LOS GALOS A	DUEX S	ADULTO	IBRAHMDER ALARCON	ISAAC FERNANDEZ	HUMBERTO GUTIERREZ	GUSTAVO BARRIOS	ALEXANDER MUJICA
21-5-2023	9:30	GIMNASIO MUNICIPAL EL GUNDAL	CD Telones	CDSC Santiago INBA	SUB 19	RENE PAINEMIL	VICTORIA URZUA	HUMBERTO GUTIERREZ	FRANCISCO DAVILA	
21-5-2023	11:00	GIMNASIO MUNICIPAL EL GUNDAL	CD Telones	CDSC Santiago INBA	SUB 17	RENE PAINEMIL	VICTORIA URZUA	HUMBERTO GUTIERREZ	FRANCISCO DAVILA	
21-5-2023	12:30	GIMNASIO MUNICIPAL EL GUNDAL	CD Telones	CDSC Santiago INBA	SUB 15	RENE PAINEMIL	VICTORIA URZUA	HUMBERTO GUTIERREZ	FRANCISCO DAVILA	
21-5-2023	9:45	MUNICIPAL QUINTA NORMAL	Lama Basket	CD Liceo Curacavi	SUB 17	FELIPE HENRIQUEZ	MARCELA GUTIERREZ	JONATHAN FUENTES	JENIFFER CALFICOV	
21-5-2023	11:15	MUNICIPAL QUINTA NORMAL	Lama Basket	CD Liceo Curacavi	SUB 15	FELIPE HENRIQUEZ	MARCELA GUTIERREZ	JONATHAN FUENTES	JENIFFER CALFICOV	
21-5-2023	13:00	MUNICIPAL QUINTA NORMAL	Fermin Osorio	CD Liceo Curacavi	SUB 13	FELIPE HENRIQUEZ	MARCELA GUTIERREZ	JONATHAN FUENTES	JENIFFER CALFICOV	
21-5-2023	9:00	ESCUELA SANTA ADRIANA	Fermin Osorio	CD Black Star	SUB 19	NINOSKA VARGAS	IBRAHMDER ALARCON	VERONICA GONZALEZ	FRANCISCO SANTIS	
21-5-2023	10:30	ESCUELA SANTA ADRIANA	Fermin Osorio	CDSC Lidia La Farfana	SUB 17	NINOSKA VARGAS	IBRAHMDER ALARCON	VERONICA GONZALEZ	FRANCISCO SANTIS	
21-5-2023	12:00	ESCUELA SANTA ADRIANA	Fermin Osorio	CDSC Lidia La Farfana	SUB 15	CARLOS RAMIREZ	YOEL HERNANDEZ	VERONICA GONZALEZ	FRANCISCO SANTIS	
21-5-2023	13:30	ESCUELA SANTA ADRIANA	Fermin Osorio	CDSC Lidia La Farfana	SUB 13	CARLOS RAMIREZ	YOEL HERNANDEZ	VERONICA GONZALEZ	FRANCISCO SANTIS	
21-5-2023	10:00	POLIDEPORTIVO CSA	CDSC Mamba Meliolla	Escuela de Básquetbol PAC	SUB 19	ALEXIS MORALES	CAMILA SALAS	JOAQUIN CASTRO	BENAMIN TRALLA	
21-5-2023	11:15	POLIDEPORTIVO CSA	CDSC Mamba Meliolla	Escuela de Básquetbol PAC	SUB 17	ALEXIS MORALES	CAMILA SALAS	JOAQUIN CASTRO	BENAMIN TRALLA	
21-5-2023	12:45	POLIDEPORTIVO CSA	CDSC Mamba Meliolla	Escuela de Básquetbol PAC	SUB 15	ALEXIS MORALES	CAMILA SALAS	JOAQUIN CASTRO	BENAMIN TRALLA	
21-5-2023	14:00	POLIDEPORTIVO CSA	CDSC Mamba Meliolla	Escuela de Básquetbol PAC	SUB 13	ALEXIS MORALES	CAMILA SALAS	JOAQUIN CASTRO	BENAMIN TRALLA	
21-5-2023	15:00	POLIDEPORTIVO CSA	CDSC Mamba Meliolla	Sereno Cepeo	SUB 11	ALEXIS MORALES	CAMILA SALAS	JOAQUIN CASTRO	BENAMIN TRALLA	
21-5-2023	16:15	POLIDEPORTIVO CSA	CDSC Mamba Meliolla	Sereno Cepeo	SUB 13	ALEXIS MORALES	CAMILA SALAS	JOAQUIN CASTRO	BENAMIN TRALLA	
21-5-2023	10:00	GIMNASIO EJERCITO PUENTE ALTO	Club Cordillera	CD Ast	SUB 19	YONATHAN MUÑOZ	PATRICIO VILLARROEL	ANA MALDONADO	JAVIERA URBINA	
21-5-2023	11:30	GIMNASIO EJERCITO PUENTE ALTO	Club Cordillera	Estrella de Molina	SUB 17	YONATHAN MUÑOZ	PATRICIO VILLARROEL	ANA MALDONADO	JAVIERA URBINA	
21-5-2023	13:00	GIMNASIO EJERCITO PUENTE ALTO	Club Cordillera	Estrella de Molina	SUB 15	NICOLE ENCINA	PATRICIO VILLARROEL	ANA MALDONADO	JAVIERA URBINA	
21-5-2023	14:15	GIMNASIO EJERCITO PUENTE ALTO	RDS	Estrella de Molina	SUB 13	NICOLE ENCINA	PATRICIO VILLARROEL	ANA MALDONADO	JAVIERA URBINA	
21-5-2023	11:00	GIMNASIO HALCONES	PALMARES	PUENTE ALTO	SUB 11	NICOLE ENCINA	PATRICIO VILLARROEL	ANA MALDONADO	JAVIERA URBINA	
21-5-2023	12:00	GIMNASIO HALCONES	PALMARES	PUENTE ALTO	SUB 13	DANIEL SOTO	JANITZA VALDIVIA			
21-5-2023	13:30	GIMNASIO HALCONES	PALMARES	PUENTE ALTO	SUB 15	DANIEL SOTO	JANITZA VALDIVIA			
21-5-2023	10:00	AGUILUCHO	PROVIDENCIA	NEW CRUSADERS	SUB 11			DIEGO PEREZ		
21-5-2023	11:15	AGUILUCHO	PROVIDENCIA	NEW CRUSADERS	SUB 13	FRANCISCA OCARANZA		DIEGO PEREZ		
21-5-2023	12:45	AGUILUCHO	PROVIDENCIA	NEW CRUSADERS	SUB 15	FRANCISCA OCARANZA		DIEGO PEREZ		
21-5-2023	14:00	AGUILUCHO	PROVIDENCIA	NEW CRUSADERS	SUB 17	FELIPE MACHUCA		ISAAC FERNANDEZ		
21-5-2023	15:45	AGUILUCHO	PROVIDENCIA	NEW CRUSADERS	SUB 21	FELIPE MACHUCA		ISAAC FERNANDEZ		
21-5-2023	14:30	MUNICIPAL PIRQUE	PUENTE ALTO	SERGIO CEPPI						

### Anexo 4: Sistema automático de designaciones arbitrales

CTO. España Benjamín – Eliminatória 2 – Semifinal		
 Cataluña	<a href="#">Ver partido</a>	Aragón 
Principal:	<input type="text" value="Sebas"/> ✓	
	<a href="#">Añadir árbitro</a>	
CTO. España Benjamín – Eliminatória 2 – Tercer y cuarto puesto		
 Extremadura	<a href="#">Ver partido</a>	Sin equipo 
Principal:	<input type="text" value="Sebas"/> ?	
	<a href="#">Añadir árbitro</a>	
CTO. España Benjamín – Eliminatória 2 – Final		
 Murcia	<a href="#">Ver partido</a>	Sin equipo 
Principal:	<input type="text"/>	
	<a href="#">Añadir árbitro</a>	
<a href="#">Guardar todos</a>		

Fuente: [www.leverade.com](http://www.leverade.com)

Anexo 5: Ejemplo de sistema de gestión



Fuente: [www.leverade.com](http://www.leverade.com)



### Anexo 7: Resultado planilla evaluación

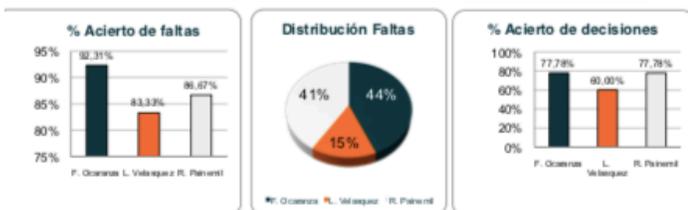
Crew Chief	F. Ocaranza	Local	STADIO
Arbitro 1	L. Velasquez	Visita	BOSTON
Arbitro 2	R. Painemil	Fecha	23-05-2023



Arbitro	Faltas	Correcto	No Apreciable	Incorrecto	% Acierto	Distribución
F. Ocaranza	17	12	4	1	92.31%	43.59%
L. Velasquez	6	5	0	1	83.33%	15.38%
R. Painemil	16	13	1	2	86.67%	41.03%

Arbitro	Pts. Positivos	Pts. Negativos	Pts. Totales	% Acierto Dec.	Nota Parcial
F. Ocaranza	14	-4	18	77.78%	5.9
L. Velasquez	6	-4	10	60.00%	5.0
R. Painemil	21	-6	27	77.78%	5.9

Arbitro	Decisiones (70%)	Mecanica (10%)	Team Work (10%)	Disciplina (10%)	Nota Final
F. Ocaranza	5.9	5.0	7.0	5.0	5.8
L. Velasquez	5.0	5.0	7.0	5.0	5.2
R. Painemil	5.9	5.0	7.0	5.0	5.8



Categoría	Arbitro	Comentarios
Mecanica	F. Ocaranza	UN PARTIDO CORRECTO EN LINEAS GENERALES, P TFFAKE ERRONEO, DONDE HUBO FALTA NO SANCIONADA QUE PRODUJO LA CAIDA Y UNO QUE OTRO ERROR MENOR, BUEN CIERRE EN SANCIONAR POS. LE TMA JUGADA
	L. Velasquez	6 FALTAS SANCIONADAS 15% DE PARTICIPACION, MUY POCO PARA UN ARBITRO DE SU NIVEL, TUVO VARIAS OPORTUNIDADES DE LLAMAR Y NO LO HIZO, ES ALGO QUE TIENE QUE MEJORAR
	R. Painemil	BUEN TRABAJO EN GENERAL, REVISAR JUGADA EVIDENTE NO SANCIONADA Y UN FANTASY CALL EN EL 4C, DE BE MANTENER LA CONCENTRACION HAS TA EL ULTIMO
Team Work	F. Ocaranza	Si comentarios
	L. Velasquez	Si comentarios
	R. Painemil	Si comentarios
Disciplina	F. Ocaranza	Si comentarios
	L. Velasquez	Si comentarios
	R. Painemil	Si comentarios

**COMENTARIOS GENERALES DEL PARTIDO**

PARTIDO DE CORRECTO TRAMITE, DONDE INDEPENDIENTE DE LOS ERRORES DE CADA UNO, SE MANTUVO UN CONTROL CORRECTO DE LA DISCIPLINA, UNA FALTA MUY EVIDENTE NO SANCIONADA (1:36-40 40), LO CUAL NO PUEDE OCURRIR CON 3 ARBITROS, CORRECTO CIERRE CON BUENAS DECISIONES, REVISAR LAS SITUACIONES ERRONEAS

N°	Periodo	Tiempo	Arbitro	Tipo de Jugada	Decisión
1	1Q	19:36:00	R. Painemil	Travelling	Correcto
2	1Q	22:09:00	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
3	1Q	23:57:00	R. Painemil	no call foul - LGP	Incorrecto
4	1Q	24:06:00	L. Velasquez	Travelling	Incorrecto
5	1Q	26:07:00	F. Ocaranza	Good No call	Correcto
6	1Q	26:40:00	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
7	1Q	27:37:00	R. Painemil	no call incorrect	Incorrecto
8	1Q	27:37:00	F. Ocaranza	Offensive-good help	Correcto
9	1Q	29:02:00	F. Ocaranza	Personal Foul	No apreciable
10	1Q	31:38:00	R. Painemil	Good No call	Correcto
11	1Q	34:04:00	L. Velasquez	Marginal Contact	Incorrecto
12	1Q	34:16:00	R. Painemil	Warning oficial	Correcto
13	2Q	37:07:00	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
14	2Q	38:42:00	L. Velasquez	No call foul - POS	Incorrecto
15	2Q	39:15:00	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
16	2Q	41:50:00	F. Ocaranza	No call foul	Incorrecto
17	2Q	41:50:00	F. Ocaranza	TF Fake	Incorrecto
18	2Q	43:43:00	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
19	2Q	46:00:00	L. Velasquez	Personal Foul	Correcto
20	2Q	46:44:00	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
21	2Q	48:08:00	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
22	2Q	48:08:00	R. Painemil	TF Bench	No apreciable
23	2Q	52:00	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
24	2Q	53:00:00	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
25	2Q	53:00:00	R. Painemil	Goalending	No apreciable
26	2Q	54:20:00	L. Velasquez	No call incorrect	No apreciable
27	2Q	54:20:00	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
28	2Q	56:00:00	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
29	2Q	56:53:00	F. Ocaranza	POS	Correcto
30	2Q	58:28:00	L. Velasquez	Personal Foul	Correcto
31	3Q	1:11:11	F. Ocaranza	TF Fake	No apreciable
32	3Q	1:12:00	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
33	3Q	1:14:14	R. Painemil	Marginal Contact	Incorrecto
34	3Q	1:14:43	R. Painemil	Travelling	Correcto
35	3Q	1:15:30	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
36	3Q	1:16:48	R. Painemil	Travelling	Correcto
37	3Q	1:17:50	R. Painemil	Good No call	Correcto
38	3Q	1:18:23	L. Velasquez	Personal Foul	Correcto
39	3Q	1:19:22	F. Ocaranza	legal foot	Correcto
40	3Q	1:20:22	L. Velasquez	Possibility make call	No apreciable
41	3Q	1:23:05	R. Painemil	Travelling	Incorrecto
42	3Q	1:23:23	L. Velasquez	Possibility make call	Incorrecto
43	3Q	1:23:40	F. Ocaranza	Personal Foul	No apreciable
44	3Q	1:24:30	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
45	3Q	1:27:08	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
46	3Q	1:28:10	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
47	3Q	1:29:10	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
48	3Q	1:29:54	R. Painemil	UF C2	Correcto
49	3Q	1:31:20	L. Velasquez	Throw in	Correcto
50	4Q	1:34:50	L. Velasquez	Personal Foul	Correcto
51	4Q	1:35:30	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
52	4Q	1:36:40	F. Ocaranza	No call - obvious foul	Incorrecto
53	4Q	1:36:40	R. Painemil	No call - obvious foul	Incorrecto
54	4Q	1:37:20	R. Painemil	TF Fake	Correcto
55	4Q	1:39:20	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
56	4Q	1:45:40	F. Ocaranza	Personal Foul	No apreciable
57	4Q	1:46:33	R. Painemil	Fantasy call	Incorrecto
58	4Q	1:46:56	L. Velasquez	Personal Foul	Correcto
59	4Q	1:48:39	F. Ocaranza	Personal Foul	Correcto
60	4Q	1:49:32	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
61	4Q	1:50:05	L. Velasquez	Personal Foul	Correcto
62	4Q	1:56:17	R. Painemil	Personal Foul	Correcto
63	4Q	1:59:16	F. Ocaranza	POS	Correcto
64	4Q	1:59:16	F. Ocaranza	TF Player	Correcto
65					
66					
67					
68					

Fuente: Comisión técnica GEDEB

Anexo 8: Taller FODA

Taller FODA
Nombre:
Ocupación:
Objetivo del taller: Conocer características internas de la empresa, directamente de sus trabajadores y colaboradores.
Preguntas
Fortalezas:
Oportunidades:
Debilidades:
Amenazas:

Fuente: Elaboración Propia